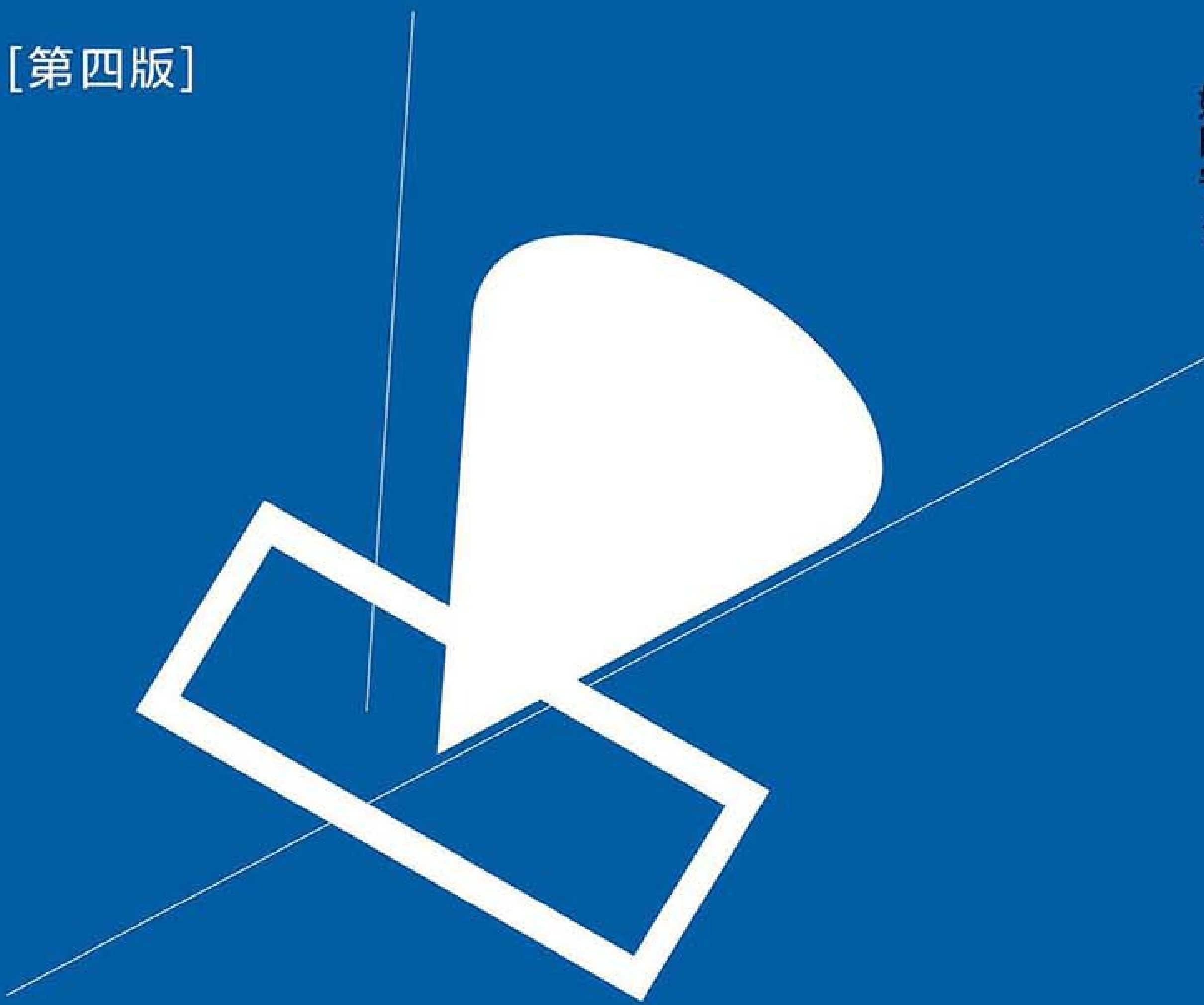
How to Write Reports and Proposals

如何撰写报告和提案

[第四版]

创造成功
经典系列
CREATING SUCCESS
全球累计销量逾100万册

[英] 帕特里克·福赛思（Patrick Forsyth）著
姚晓宁 译



撰写具有说服力的报告和提案
知道这些就够了

中信出版集团

版权信息

书名:如何撰写报告和提案［第四版］

作者:[英]帕特里克·福赛思

译者:姚晓宁

ISBN:9787508682617

中信出版集团制作发行

致谢

事实上，这样的“操作指导”类图书只能基于经验写出来。本书总结了我在职业生涯中所获得的丰富经验和建议。我已经在营销咨询和培训领域工作了20多年，因而大量的写作不可避免。这是一项文字密集型的工作。报告和提案，备忘录和信件，课程笔记和文章（鉴于我的具体情况，还包括书籍），都是这项工作中不可或缺的内容。

当我开始确立自己的职业生涯时，我很快就意识到了商务写作的两个要求：第一，要写得基本令人满意；第二，它很重要。我在工作过程中逐渐洞悉了商务写作的各个组成部分。我还认识到，规则和指导确实能够提高获得满意结果的确定性，因此我也做了一些这方面的研究。

感谢那些对这个话题给予关注的同事，以及多年来提供反馈的客户。同时，我也要感谢那些已经参加过我开设的关于写作技巧课程的人——他们的意见和建议有助于我之后对类似问题的评判。当写作是我收入的主要来源时（包括商务之外的写作，在写这个新版本时，我的小说*Long Overdue*刚刚出版），我便不得不把写作看作一个学习曲线。本书呈现了我已经找到的且对商务写作（尤其是报告和提案）有效的非常重

要的方法。

最后，我要感谢本书再次被收入Kogan　Page出版社的“创造成功经典系列”（与新版《高效能时间管理术》一起）。该系列的简介是明确的：告诉人们一项技巧的要点或一个过程的关键方面，以便他们通过阅读能够更有效地应用这些技巧，从而在工作中取得更好的成果。我想本书也应该起到这种帮助作用。

新版说明

距本书首次出版已有一段时间。然而，它的主旨已经被证明是不变的，并且仍然有效。商业和组织常用的书面信息标准多有滞后，使得据此撰写出来的文件常有一些令人不满意的地方，或者最严重的坏处是，轻则被误解，重则失去机会或有损声誉。正如本书所说明的，这对于那些做好工作并认真写作的人是一个机会。

不在意写作的现象屡见不鲜。我最近在伦敦的帕丁顿车站看到一个标志：“客户必须随时携带行李，否则它们将被清走并销毁。”好吧，安全确实很重要，但如此做法却是愚蠢的。我紧紧地抓着我的包，我不想打电话回家说我的包即将被销毁。下面的例子显示出正确写作的难度有多大：一个超级市场的标志，“黑醋栗汁有两种口味 ——橙子味和草莓味”；玩具店提供免费电池之类的东西，这可能是个好事，也可能不是，取决于你如何理解它。［我的书《半满为空》（*Empty When Half Full*）归类并评论了这些很有趣的例子。］

如果一个简短的陈述都能出现这样的问题，那么一个完整的报告更加不能轻而易举地写好。

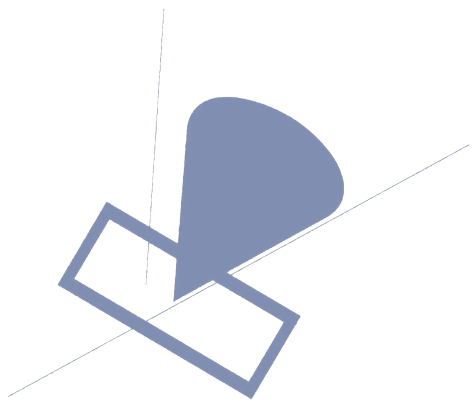
更重要的是，自本书第一版出版以来，两个影响我们所有人的主要方面都发生了变化：电子通信急速发展，经济形势也正在变化之中。我们依次回顾这两方面。首先，我们喜欢的电子邮件、短信、推特（tweets）及一系列碎片化的电子通信似乎持续为坏习惯的形成提供了温床，而且还要看我们是否可以用“简写”的方式流畅地表达。其次，经济环境的困难及其造成的变化也影响写作任务。当组织或个人方面的竞争变得更激烈时，任何缺乏明确性和精确性的沟通都会更加危险。良好的写作是可以被识别的——只有在被需要时，才能积极地被识别。然而，如人员紧张、压力增加和时间不够用等诸多变化，都似乎使花时间仔细写作并检查其内容变得更加困难。在忙碌的生活中，撰写报告之类的文件大多被视为一种烦恼。

在如今竞争激烈的职场环境中，沟通必须是明确的；本书在稍微修改后仍然提供了可靠实用的指导，当信息必须以书面形式表达出来并期望其起作用时，这些内容能够让你的信息变得有效。

值得注意的是，阅读一本“操作指导”类图书是一个挑战。不管里面的方法和经验教训多么清晰，需要明确的是，它们必须与现实世界和你的具体情况相关联。当你阅读本书时，请将正在撰写的文件（最好是你目前正在写的草稿）放在手边以便随时翻阅，这有助于你认识所写的文件（理想的，当然是报告或提案）。如果你将这里给出的建议与自己的工作联系起来，它将有助于你评判所做的工作以及日常的习惯和风格，并进行改变或改进。在通读本书后，重新起草你所选择的并按这种方式所使用的文件，然后比较它的前后版本（这很有用）。后面我还会将它作为练习穿插在具体相关的正文中。

引言
陷阱和机会

致命细节
一个留下印象的重要机会



在繁忙的商务活动中，写作任何东西都可能是一件苦差事。你肯定有更重要的事情要做：要与人会面，要做出决定，要采取行动。然而，所有这些及其他事项都可能依赖于书面沟通：通过一封信或一条备忘录也许就能安排一次会议，一个报告也许能呈现案例和做出决定，一个提案也许能够确保让人信服地采取某些行动或选择某个方案。

然而，阅读商务文件也可能是一个苦差事，而且，除非它们确实被阅读、得到理解并能够积极地提示读者付诸行动，否则将无法实现目标。商务文件写作必须值得花时间阅读。

你可能既是商务文件的读者，也是作者。在写作时，得站在读者的角度上考虑一下。你阅读过你办公桌上的所有文件吗？你仔细看了所读

文件中的每一个词吗？你是从头到尾都读一遍呢还是只是简单翻阅？当然，几乎所有答案都清楚地表明，并非所有的文件都得到了平等的对待。一些文件比其他文件更有可能被阅读。当然，有些主题需要你的注意。谁会忽略董事总经理的个人便条呢？但事实上，有些必须阅读的文件并不具有可读性。

好的文章，尤其是易于阅读和理解的，总是会比那些粗糙的文章得到更多的关注。然而，商务写作领域的现行标准绝不是完美无缺的。我想，在写作此书时，如果世界上的那些正在努力撰写文档并希望写得更好的人每人给我一英镑，那我就不用写了！当笔尖碰到纸张时，似乎会发生些什么，交流和有效性因而受到影响。有一家英国酒店，它的每个房间门内都有这样的提示："为了安全考虑，请您在进入或离开房间时，确保门是完全关好的。"就一句话，但它是废话（或者一项很好的技巧，如果你能做到的话），然而有人就这样写了，打印并贴出来，显然也没有人注意到这句话存在的问题。

为什么会这样？也许是教育的问题，或者就是因为写作者缺乏教育。当我身处商务领域时，学校所学的确实几乎不能在需要的那种写作上给我提供帮助。也许是缺乏反馈，或许是管理者对呈现在他们面前的东西太宽容。如果有更多的文件被驳回，并且必须重写，那么人们写作时会更加注意质量。

习惯也很重要。我们都渐渐形成了自己的写作风格并且可能很难改变。更糟糕的是，坏习惯会通过实践而得到强化。例如，在一个邀请我进行提案写作培训的电脑公司，我收到了一些当时的典型提案，在我看来它们都是繁杂冗长的。我问他们为什么这样写提案，原来是之前的一个提案被当作模板沿用了下来，而且已经这样使用六年了！在这六年里，没有人真正思考过所使用的文件格式是否恰当。这使一个新经理意识到，新订单的成功率由于所使用的低标准的严重影响而显著下滑。

致命细节

我们都可以分辨真正糟糕的报告：结构不清晰，风格不明确，使用过多的专业术语和令人费解的句子，使人想问“它想说什么”。但这样的文件从其目标上来看不一定是完全失败的。报告本质上是脆弱的。一个不合适的措辞可能会妨碍理解或影响原来可能已经形成的积极印象。

即使是一个简单的拼写错误（而且，拼写检查器也并非绝对可信），也可能会产生负面影响。我永远不会忘记，在咨询公司的第一年，我负责一家乳制品公司某项提案中的一部分。经过多次会议和审议后，我写好并提交了书面提案。一个星期过去了，我收到了从有关公司发来的信。里面是一张纸，那是提案的标题页，上面用红笔写了三个字“不谢你”，旁边是用红笔圈出的一个词“乳制品（dairy）”，这个词被拼写成了“日记(diary)”。在那之后很长一段时间，对于所有的细节我都更加认真地检查。

第一条要不断地灌输到潜意识里的规则是检查、检查、再检查。我珍视电脑手册上的声明：“本出版物中所提供的信息已经经过可靠性分析。”但是我认为，没有什么是绝对的。

不管文件的问题是大是小，损害都是一样的。然而，有时候，尽管人们看到文件时能意识到写得不好，但他们可能相信写作习惯不能改变而对文件质量默认了。我不确定为什么。我在演讲技能培训方面做了大量的工作，人们很少怀疑演讲技能可以通过培训来提高。但是，他们却怀疑写作水平可以通过培训来提高。

一个留下印象的重要机会

无论写作水平不高的原因是什么，如果普遍的标准偏低，那么对于那些有较高写作水平的人来说，这时的写作则意味着一个重要的机会，这是显而易见的。对于那些擅长写作的人来说则意味着更多。商务写作是一项我称之为“职业”技能的能力。它不仅对在工作中承担具体任务很重要，而且反过来，它产生的结果对个人也很重要。糟糕的报告可能会在后续工作中困扰你——如其他某些技能一样，在组织或职业生涯中的进步可能就取决于这类任务的最低绩效结果。

最近，我观察了一个团体对于这个主题的内部课程的热情。举办这个活动的经理告诉我：“没有人能在这个组织内得到晋升，除非他们演讲做得好，报告写得好。”非常明智，并且我猜想这种情况将会越来越常见。

因此，商务写作，特别是长文件的写作（即本书所关注的报告和提案写作），是一项非常重要的技能。很多需要做的工作都与文件有很大的关系，如决策、销售、财务结果或个人声誉。对于那些在这方面可以具有杰出技能的人，存在着非常真实的机会。你需要写的文件越多，你写的文件越重要，那么机会就越真实。

很简单，如果你写得好，那么你更有可能实现自己的业务目标。

这一点怎么强调都不过分。一份文件也许改变不了世界，但写得好的文件会以某种方式对很多事的结果和文件作者产生影响。

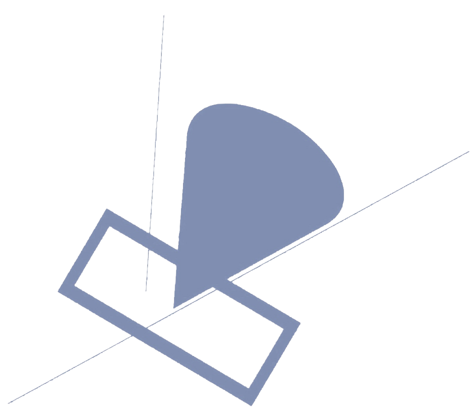
事实上，你可以写得很好。我们可能并不是都拥有写出伟大小说并因此获得成功的想法，但大多数人可以学会写出优秀的商务文件，即根据文件的目的和想要产生的效果而写作。本书回顾了一些更容易且更快速地（这本身就是有价值的）撰写报告和提案的方法，最重要的是，更能实现报告和提案的目标。

好的商务写作并不难。这是一项可以通过学习和实践提升的技能。

可能需要努力，当然练习也是有帮助的，但练习也可能使其变得更糟糕。萨默塞特·莫姆（Somerset Maugham）曾经说：“写小说有三个规则。遗憾的是，没有人知道它们是什么。”虽然商务写作也需要创造力，但并不特别依赖创造力，它受一定规则的约束。规则，当然生来就是被打破的，但它确实是有用的指导，因而规则可以帮助你完成写作。本书则讨论了如何去完成写作任务，什么时候遵守规则，以及什么时候打破规则。

下文的要点与报告和提案都相关。关于提案的说服性的特别之处有一个独立的章节来具体分析。内容上任何有重叠的部分都是有意为之。

第一章
好的商务写作由什么构成



尽管我们身边多年前就有关于“无纸化办公室”的预测，但大家似乎仍一如既往地在被文件包围和淹没。的确，由于文件本质上是一种沟通

形式，它们将会继续存在于商务活动中。然而，例如演示一个案例，即使没有纸，通过电子邮件发送的文件也必须是书面的。

没有沟通，任何组织都会瘫痪；没有沟通，什么都不会发生。沟通，尤其是良好的沟通，应该对组织活动有润滑的作用，并且能促进行动。即使是最简单的备忘录，也会起到这样的作用，如报告之类更长、更复杂的文件当然更是如此。

沟通的隐患

沟通本质上并不是那么简单的。这也许还是一个保守的说法，实际上，沟通对相当一部分人而言可能非常困难。我们都知道这一点，并且每天都在经历。在你的办公室，是否时常听到“你究竟是什么意思”“你为什么不早说”“你什么都不懂吗”“听着，为你好，听着”。各种形式的混乱是一直潜在的。

混乱可能发生在几个字之后。准确来讲，“24小时服务”究竟是什么？有人说他们会“立即”做某事时，我们期望多快就能看到行动呢？如果这样细小的沟通都有此类的问题，那么一份25页的报告该有多少潜在的误解？

许多因为不清晰的沟通而造成的混乱，其实是由于缺乏思考所致。在讨论中，我们应该经过思考后再将意见说出来。然而，谈话至少存在着解决问题的机会。问一个问题，进行澄清，然后谈话继续，这样大家都清楚是什么意思。但是，使用书面沟通的危险是可能造成持续混乱。没有立即检查的机会（作者可能远在160千米之外），前文所述的误解可能会扭曲整个报告的所有信息。

陷阱：严重，非常严重

任何书面错误导致的误解将是永久的，至少会持续一段时间。错误的书面信息所带来的危害是多种多样的。

■ 它可能是错误的，但仍然设法表达其含义。例如，高尔夫球场上突出显示的标志："除非打高尔夫球，否则狗不可在此散步或锻炼。"只有聪明的狗可以？这个通知尽管会使人发笑，但仍有可能被人理解。尽管在业务中任何错误都会增加其他更严重的错误发生的可能性，但也许它们并没有造成很大的伤害。

■ 它可能很努力地取悦某（些）人，但最终给出了错误的印象。我曾经住过一家万丽酒店（Renaissance Hotel），在咖啡店外面的桌子上放着写有下面这样一段文字的告示牌。

礼貌的选择：这一理念和标志反映了几个世纪以来的哲学——认可差异并允许它们和谐共存。通过提供吸烟区和非吸烟区，"礼貌的选择"以快乐和相互尊重的精神适应个人的喜好。

荒唐的过分礼貌，结果却带来了听起来有些让人不舒服的信息：这家餐厅竟然有吸烟区和非吸烟区，如果你是不吸烟者，却发现自己旁边有一个吸烟者，那么只能忍耐。事实就是这样。

■ 可能非常混乱以致让人困惑（并且损害了本来应有的形象）。例如，电影租赁公司百视达（Blockbuster）最近与其电影租户进行了这样的沟通。

限时。晚于到期日中午归还的，应按照延长一个租赁期间

收费。租赁5天为一周，如果没有在第9天中午收到，将额外按照每周出租期的原始价格收费。特许经营店延期费用政策可能有所不同。这一租金政策也适用于会员。连锁店也限时，请参见连锁店收费细则及延期政策。

明确吗？我对此表示怀疑。很烦恼？很可能。如果你违反了规则，那么有人会告诉你“所有内容都写得很清楚”。这非常讨厌，毫无疑问。

■ 可能会造成真正的伤害。新闻稿是写作的重要部分。我注意到，最近在全国新闻界广泛被引用的一篇新闻稿，是由埃森哲（Accenture）咨询集团发出的。在该新闻稿中，埃森哲展望：“一个经济活动无处不在的世界，不受传统商业定义和普遍概念的限制。”

呃，是的；或许，不。引用的部分不涉及新闻的内容，只是包含一个陈述，如此赘言，毫无意义。展望写得如此糟糕，而什么都不能实现，是多么悲哀的一件事。

■ 可能只是废话。比如为那些想在荷兰国际集团旗下ING Direct银行开储蓄账户的人士提供的申请表格，将申请人性别设定为男性、女性或未知；或者如推销信提供“打折价格的免费CD”。显然，离谱的错误往往会被认为仅此而已，但其存在会降低作者或其组织的整体信誉。

我猜想，一个人可以用高度简练的文字列出大量这样的例子。这里的意思很明确：书面文字太容易出错。我相信以上所有的主题都是经过深思熟虑的，但还是不够。把笔放在纸上，你就踏上了危险境地。

所以，优秀的商务写作的第一个要求是明确。而且，我不会因为不止一次地在本书中强调这一点而感到是在浪费你的时间。一个好的报告

需要考虑它是否够清楚明了，而且绝不应该认为，我们写的内容能自动被他人所理解。

如果我们清楚自己写的每个报告的目标，我们就更有可能充分考虑内容的清晰度，并给予达成目标所需的专注度。

<<<练习>>>

检查你自己的文件（或者是一本你在阅读本书的同时按建议阅读的其他图书）是否有毫无意义的文字让你感到好笑；有可能你会发现一些自己身上习惯性并经常出现的问题。如果是这样，请记下来并避免它们。

为什么写报告

确切来讲，一个报告为何而写很重要。这似乎是不言而喻的，但许多报告只不过是“关于”其主题的一些内容。报告的目标并不清晰，也没有明确的意图；报告像是漫谈，写来写去也没有明确的结论。

写报告的原因可能有很多，例如可能是为了：

- 通知；
- 推荐；
- 激励；
- 发起或参与讨论；
- 说服；

- 给人留下深刻印象；
- 记录；
- 强化现有的情况或树立信念；
- 指导。

此外，可能会有更复杂的目标，如改变人们的态度。而且，这些原因不是相互排斥的。你可能需要同时做很多事情，或者你可能需要为一组人做一些事，而为另外一组人做其他事。一份旨在解释组织结构变化并为其实施做好准备的报告，可能需要涵盖和深化高管人员通常已经熟知然而其他人刚听说的情况。高管层可能已经被说服变化是好的并渴望知晓细节，而其他人可能还对此深感疑惑。

任何这样的复杂性，都会增加撰写一份恰如其分的报告的紧迫性。但是，认识和理解这种复杂性，并了解任何可能会影响报告的接收方式的内在冲突，是能够写出起到相应作用的好报告的第一步。

读者的期望

如果要想一份报告被广泛接受，那么它必须满足读者的某些期望。在讨论这些期望之前，我们考虑一下一般是什么因素影响着这些期望。心理学家称之为“认知成本”（cognitive cost）。这最好用例子来解释。想象一下，你想给一个老式的录像机编程。你想做打破常规的事，所以你拿出了说明书。这是一个巨大的错误。你打开说明书（尝试一下，你可以随意打开它），然后前两页就告诉你“这将会很难”。此类文件就具有很高的认知成本：表现得不诱人，甚至粗略一看是令人沮丧的。

人们对此很警觉。有些人几乎看到任何文件，都会预期它很难读。

如果他们发现文件看起来比想象的更易读而且更诱人（低认知成本），那么他们可能会更加充满热情地去阅读它。而且，这里的效果可能很明显：一个真正的，也许令人惊讶的清晰度可以获得加分。在阅读时，人们认为这样的清晰度意味颇多：问题已经得到解决，显然具有全面且令人佩服的专业能力。

总的来说，原则上，到底是哪些因素给人感觉（包括第一印象和深入了解）一份报告是欲罢不能的呢？读者喜欢一个文件基本是因为它有如下特征（没有特定的顺序）。

■ **简短** 显然，较短的文件看起来比长篇大论文件更容易阅读。但真正重要的是，一份报告的篇幅对于其主题和目的来说应是适当的。或许对于这一点来说，最恰当的词是简洁（长度足够说明必要的内容，又没有冗余）。一份报告可能是10页或50页，都符合此项描述。

■ **清晰** 读者必须能够理解它。这适用于多个方面，例如，它应该写得清晰（是指从并不复杂的角度），并使用适当的语言文字：作为一个读者，你不必每两个字就查字典。

■ **精确** 说必要的内容，并且不会无端地持续离题。

■ **使用“我们的语言”** 换句话说，应使用对于普通读者来说可接受的语言层次和风格，这会显示出你特意这样做的痕迹。

■ **简单** 避免不必要的复杂性（我们在第四章会谈到这一点）。

■ **良好的结构** 这样，通过一个清晰的顺序和合理的处理信息方式，文件可以更有逻辑性。

■ **描述性** 我们也将在第四章谈到这一点。在这里我只想强调：如果需要画一张图，文件必须以某种方式呈现这幅图的内容。

所有这些特征的共同点是，它们可以使阅读更容易。此外，它们的作用是可累积的。也就是说，具备的特征越多，报告整体就会越清晰。如果报告给人留下了已经相当注意让读者阅读起来更容易的印象，那就更好了。

<<<练习>>>

以上两方面的因素（“为什么写报告”与“读者的期望”）都值得你依据要汇报的人的类别进行个性化处理。无论是内部的沟通（也许是同事）还是外部的沟通（如客户或合作者），你都要清楚表明必须要做的是什么，在读者端存在什么样的期望。例如，对技术人员可能有来自外行人的不同期待，可能希望确认一定程度上必须存在的细节并得到清楚的表述，以便使报告对他来说是可接受的。

列出你文件的主要收件人以及他们的期望，在你写作时随时谨记。

读者的视角

本章到目前为止的论述已经说明：好的报告必须反映读者的需求。报告写作不可能在“真空中”进行。对作者来说，这是一个表达自己想法的机会。但是，最终只有读者可以判定报告是好还是不好，所以读者的视角是起点。而且，作为报告的作者，你需要考虑预期的读者是谁，他们是怎么想的，他们如何看待报告的话题，就该问题而言他们迄今为止的经验是什么，以及他们可能会对你所说的话做何反应。下面的案例分析表明了在沟通之前，站在他人的角度评估自己意图的重要性。

<<<案例>>>

旅行社本质上是与人相关的服务性行业。我们要分析的这家旅游公司在几个县有约30个连锁零售店，其业绩低于目标值。当时，该行业并没有经历衰退，业绩低迷仅仅是竞争所致，潜在的更积极的以销售为导向的经营方针可能会让公司复苏。问题最初的应对办法是提请各级别员工对问题的注意，分发备忘录给所有员工。所引用的数据——有计划的销售收入和来自假期与航班等方面的收入金额——都是大额数据，差额甚至达到几十万英镑。

结果呢？销售数据当然没有上升。但同样可以肯定的是，员工士气下降。人们失去了他们在为一个成功的组织工作的感觉，而且认为是惨重的失败，并感觉到公司把业绩低下的责任推卸给他们了。这些数字对柜台的年轻员工来说没有任何意义，他们不会将无法想象的大额数字与他们个人相联系。

随着改善业绩的需要日益迫切，公司管理层制定了一个不同的策略。一份新的文件被分发给了员工们（在销售会议之前）。在文件中，针对每个业务单元，大的差额被拆分并呈现为一系列较小的数字。为了追赶并达成销售目标，除了正常业务，“追赶”的数字与需要销售的具体内容相联系。如果我的记忆是准确的，金额会具体到每个业务单元的两个假期，甚至每周。这不仅能很容易地与员工相关联，而且也使员工能够理解和感受到销售目标。个人目标、报告进度的持续沟通及达到目标后对业务单元的奖励，共同构成整个策略。

这次结果怎么样呢？销售数据慢慢攀升，消除了与目标的差距。看得见的成功调动了员工的积极性。这艰难的一年以达成原定计划目标而结束——随着员工真正感觉到成就感，积极性获得了持续的提升。

我相信，这里的关键是良好的沟通。打击他们士气的数字和困难并没有发生变化。尽管与客户打交道的人越来越多，但对这个问题的看法是可控的，尤其重要的是认为目标是可实现的。结果显示成功是可能的。这里并没有花费很大的成本，只是用一些思考和时间确保沟

通顺畅，积极性调动起来后，业绩便有了真正提升的机会。虽然这个案例描述清楚了哪种恰当语气的文件可以实现目的，但是，究竟具体细节该怎么写毫无疑问也很重要。

这与准备有关，下个章节将深入探讨。

所有这一切都是常识，然而却容易被忘记，否则不会有如此多的浮夸报告及那么多失望的读者。怎么会这样呢？

首先，当你在纸上写一些东西时，你很容易发现自己多少有点在以自己的视角进行书写。毕竟你认为自己很重要，你参与其中，你对这件事了解得很清楚，为什么还要写报告呢？

其次，许多人（也许你是其中之一）很擅长商务写作。有一天有人要一份报告，你艰难地寻找类似的可使用的模板文件。如果你采用的是一流的还好；如果不是，那就相当于问道于盲。

强大的习惯

任何最初的糟糕经历都有可能发展为不良的习惯。报告写作的新手会迅速掌握呈现材料的独特方式，然后大部分成为日后写作中的条件反射。在此过程中，可能会由于默认而导致错误。如果报告没有展示明确的特定情况，人们阅读这些报告时会感到很乏味并且令人沮丧，无论该报告致力于做什么（也许是提议一个决策）都不会成功。

习惯和持续的业务压力的结合，使人们如“自动驾驶员”般进行写作。有时，如果你审视自己写的文件或你部门的文件，你可以清楚地看到一些错误：一句不合情理的话，一个不明确的观点，一个让人迷惑的

描述。通常，发生这种情况的原因，并不是该作者真认为这是最好的句子或短语，也不是他理解错误，而是因为没有进行充分的思考或根本就没有思考。

习惯一般难以打破，最终的结果可能是组织淹没在过多文不对题的材料或所谓的“办公室腔调”中。专栏“公司公告板：标准进度报告”中的例子就是这种沟通的写照，而在实际沟通中，有太多类似的情况。

公司公告板：标准进度报告

(用于没有进展事项的报告)

在2月14日结束的调查期间，初步活动的准备工作取得了很大的进展。（我们正在准备开始，但是还没有做任何事情。）

背景资料已经被审查，项目各个组成部分的各职能结构已经配备适当的人力资源。（我们审查了这个项目，决定由乔治领导它。）

在选择最佳的方式和方法过程中，我们遇到了相当大的困难，但这个问题正在被努力解决，我们期待工作以令人满意的速度进行下去。（乔治会阅读简报。）

为了防止同一领域的工作出现不必要的重复，我们需要建立一个项目组。已经与直接相关的很多部门进行了深入探讨和研究。（乔治和玛丽很高兴地拜访了所有人。）

指导委员会定期举行会议，考虑与整体组织架构和员工职责相关的重要政策事项，这些事项随着由具体职能范围引起的与具体任务相关的人员变化而变化。（这意味着什么？）相信进度会随着必要人员在必须进行决策的讨论中发挥他们的作用而继续加快。（如果可以的话，我们真的很快会做一些事情。）

获得阅读

这里的道理是非常清楚的。优秀的报告不会从天而降。它需要一些思考和一些努力（以及本书旨在辅助的一些学习）。如果想要写作的结果如你所愿，那么报告撰写过程中需要高度的积极性和一定的确定性。

好习惯和坏习惯一样强大。从一种习惯转变到另一种习惯是可能的，而且回报也是非常值得的。想想出色的报告写作技能可以实现的结果。

不恰当的标准文件

写一些文件，特别是你知道它很重要并且必须正确时，可能看起来是一件苦差事。所以无处不在的标准信件、报告或提案是“天赐之物”：你不妨起草一份，将其存储在电脑中，并在每次需要类似的文件时使用它。这不仅节省了时间和金钱，而且文字上也可以随时做出微小的变动，当然在很多情况下，可以个性化处理文件。

然而，从答复客户问询，到追缴欠款，再到提出一些复杂而重要的事项，当使用标准文本做这类工作时，你必须考虑相关的风险。

危险——再三强调

虽然标准信件可以帮助你高效地工作，但是一个糟糕的信件可能不仅仅会激怒一个收件人，该信件的经常使用可能会削弱你本应该得到的积极印象。

明确的意图

商务写作的第一个先决条件是要有一个明确的意图：问自己的目标是什么。给客户的信件可能用于促使其下单，或者在你朝着这个目标前进时实现其他目的，或是让某人同意与你见面达成协议。无论目的是什么，它都会展示一个形象，或好或坏，因而它的语言和信息也应该随之展现这些。这应该是非常具体的。这样的沟通并不是让人们对你产生好感。他们会怎么想？如果你想被认为是有效率的，或者你想展示你的经验或专业知识，或者表明你了解收件人，那么信件必须特意做到这些，这样做是其意图的一部分。

达到绝对清晰

如果你十分清楚自己想做什么（当然很多文件不是这样的），那么下一项工作就是确保写得很清楚。首先，要让读者理解，你必须写得确切。床上用品折扣店告诉客户“我们的一月特价每年只有一次”，实际可能并没有想这么说，但在将包含这句话的信件发送给客户前，没有人注意到这个错误。

相似地，公司发送一系列信件给欠款的客户，每一封信都使用比前一封更强烈的措辞，然而因为每个文件都有相同的标题“最终需求”，这些文件本该有的有效性和严肃性都被弱化了。这样让人误解的信息会让人疑惑你究竟有多少最终需求。显然客户读到第二封信时，肯定知道第一封信不是对方想要表达的意思。

比清晰更有必要考虑的也许是说服，认真写作会因此而更重要。但清晰始终是最重要的，写得太快，缺乏应有的思考，或者只是草草完成

后没有检查，文件的清晰程度就会降低。清晰经常由于疏忽而不能实现。但这里有另一个值得遵循的原则：永远不要在清晰度与聪明之间纠结。问问自己，是否觉得绝妙的双关语或文字游戏形成的标题会使信件的主题清晰，同时也能让你清楚地知道信件的主要内容，是否也曾为了确保清晰而毫不犹豫地进行更改。如果一个文本将被重复使用（并且确实被重复使用了），确保其正确是值得的。

想想那些看起来简单的标准信件，它们其实应该遵守三个规则。

■ 每一封信都很重要，如果某封信要被反复使用，则更重要。因而，它说的是什么以及它是怎么说的都很重要。对于标准信件，必须小心谨慎。

■ 始终应该仔细检查内容，理想情况下，由多人检查。特别是，如果有人没有深入参与内容写作并能以新的角度看待信件内容，那么他可以作为理想的检查人选。

■ 应该有强制性的审查制度。一旦使用，每个标准信件都应进行定期检查。它还在起应有的作用吗？它应该被修改或完全重写吗？一旦一个新的标准文件被写好，你就要决定它可以保留多长时间，并在你的笔记本（或电脑上）做记录来提醒自己进行检查，到时如果需要就修改它，以保证它百分之百的恰当。你可以用包含有数百封不同信件的数据库来做到这一点，并确保它们随时都是最新的。

这是一个你可以立即改善的领域。你的组织会定期发出信件，尽管这些信件并不合理。那么，你需对此进行检查。你可能会发现，在令人担忧的很长一段时间里，并没有人考虑过其中的一些文件。如果你发现一些是有问题的，请重写；你可以逐步做到这一点，使其易于管理。然后将它们与审查制度相关联，确保其有效并继续有效。注意：最后一点。通过电子邮件发送的标准文件最有可能被不恰当地使用，这一点值

得注意。我们似乎都急于选择一个并不合适的回复——这往往很容易，如此做法既损害形象又影响理解。建议特别留意这一点。

这些原则与每个文件都有关，或许与那些比信件更复杂和更长的文件关系更大。制作标准文件工作的最后一步是修改它，至少每次都在一定程度上做出修改。以下三种更改必须引起重视。

- 需要添加什么？
- 需要省略什么？
- 需要改变什么？

实际上，我们很容易会遗漏一些事项。我最近收到了一家假日公司的一封信。信的主题是“一家酒店”，传递给我的信息也是恰当的，但明显是套用的标准文件——另一家酒店的名字仍然没有更改，并且在很多页上都有出现。虽然使用标准文件可以提高工作效率，但只有当它们被正确地使用时，才能使读者看到它们并不是在耍小聪明——或许只能无效地节省一点时间，而是正确地提供了所需信息、风格和准确性的写作模板。

丰厚的回报

有时，写报告可能仅仅是为了“记录”，这样的报告并没有太大的价值。然而，更多的情况是，如果是为解决问题而准备一份报告，那么它便有一些真正的目的。写报告是为了引导行动，使事情发生或在其中发挥作用。沟通可以影响别人，而这里的意图很清楚：一个报告通常要呈现一个案例，它将对接下来的思考起到作用。做出一项决策的部分原因

就在于报告阐述案例的方式。

到目前为止还不错，报告可以影响行动，但也会刻画作者的形象。在任何规模的组织内，人们都要通过沟通进行互动。他们互相发送备忘录，在各种形式的会议中坐下来讨论，在通过楼梯时聊天或在午餐时间分享三明治……所有这一切都会发出信息。这些互动告诉世界或至少是组织有关于他们自己的事情。他们知识渊博、能力强、做事内行、容易相处而且行动果断——你会接受他们的建议，遵循他们的领导或支持他们的事业吗？

人们以各种不同的方式相互关联，日积月累地逐步建立并维护自己的形象。各种沟通方式的作用或大或小，某些方式发挥的作用可能会特别突出，报告写作就是这样。报告写作的效果很重要，其原因有两个。第一，报告不像短暂的沟通方式，它可以持续。报告要在人们之间传递，供决策时参考并存档以备随时查找和使用；如果报告涉及重要的问题，更是如此。第二，因为不是每个人都能写好报告，所以人们可能会被报告撰写者组织论据并将其转化为文字的出色能力所打动。

因此，报告代表了一个机会，实际上是两个机会。报告，至少是好的报告，可以促进行动，或许是你想要的行动。这些报告对于你的个人形象也很重要，它们代表了你是什么样的人，以及你想要与什么样的人合作。在某种意义上，有些情况下要确保能体现出某些个人素质。例如，一个案例得到报告的支持，可能是由于某个特别注意细节的人将其展示得很清楚。

长期来看，上司对某人的看法可能会受他们定期阅读那些被公认的好报告的影响。所以，下次你加班加点完成一些似乎乏味的报告时，不妨将其想象为具有开放性目标的业务，并记住，它可以在语言文字方面影响你的晋升机会！

一个重要的机遇

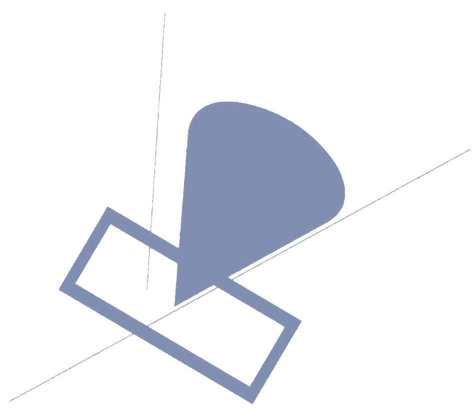
撰写报告需要细致的工作。准备工作，有时候似乎很乏味，而且肯定需要预留足够的时间。但是如果做一份工作是有价值的，那你就值得将它做好。准备一份好报告可能并不比准备一个乏味的报告需要更多的时间。事实上，下一章会呈现一个可以加快你写作速度的系统性方法。

如果报告和其他此类文件表达清晰，重点突出，分发后能被阅读，它们更有可能实现其目标。在这种情况下，报告也能更积极地提升作者的形象。这些结果都肯定是值得的。但是工作还有待完成，这些道理必须落到纸上，面对一张白纸（或者现今的电子屏幕），这可能是一个艰巨的任务（我知道——在这一点上，本书还有六章在等待我完成！）。准备让写作更容易开始，这是我们接下来的章节所要写的内容。

<<<要点总结>>>

- 记住沟通有内在的危险；明确的沟通需要全面的考虑。
- 只有作者清楚他的报告想要实现什么，报告才会达到目的。
- 读者比作者更重要；文件是写给别人看的，不是给你自己。
- 警惕老的坏习惯，努力培养新的好习惯。
- 报告是潜在的有力工具——在行动和个人形象两个方面都有很大的作用。

第二章
创作优秀的报告



让我们先正式定义什么是报告。

报告的定义

报告是一份书面文件，有既定目标地呈现其所选择主题的事实，因

而明确的目标必不可少。报告通常是决策的辅助工具。它们可以是正式的或不太正式的，可以是套用已有的格式（如每月一次的定期报告），也可以是与某些话题相关的纯粹一次性的报告。它们的篇幅可以从一页到数百页不等，并可以有一个或多个作者（如某委员会的报告）。如是多个作者，需要有一位主笔人，这样会使定稿等相关事项变得更容易。

有非常多的不同类型的报告，而我们在此只讨论适合大多数人或机构需要的类型。为了体现差异，报告可分为如下表中的几种。

类型	说明
简报	当管理者提供某事的可能结果的概要时使用（例如重大事情或政策的改变和/或由此产生的问题）
调查结果	可能是正式的研究，如市场调研或其他研究，列出客户或潜在客户对某些问题的回答，以及这些信息如何指导行动；也可能是内部的和非正式的调查，如写出搬迁办公室对自己的影响
更新	可能总结了关于任何活动或其结果（财务业绩、产品销售与生产力等）的一些定期信息（每周、每季度或其他）
讨论文件	通常被定义为出方案之前的阶段，它本质上是一个为思考或讨论提供素材的文件（并且在审查之后），之后可能会有一个正式而具体的提案
提案	本质上是用于说服的（很多是匿名的）

除此之外，报告的主题可能会有各种各样的内容，从一个特定候选

人在求职面试中的表现如何，到强调头脑风暴会议中的最佳想法或针对特定行动的严密论证。但万变不离其宗的是，值得读的报告都有明确的意图。考虑到报告的各种可能，这里讨论的重点是最典型的报告（比如篇幅为12~40页的报告）。读者应该牢记自己需要撰写的报告的特点。我将在本章讨论报告的不同结构安排，而提案单独安排在第六章阐述。

关于不同报告的内容范围的确定，在考虑把文字落实到书面上的实际过程之前，我们先看看一份好报告的架构。这里有两个注意事项。

- 什么对读者有用？
- 什么能帮助你轻松快速地完成报告？

其中第一个问题的答案是最重要的，但幸运的是，答案中涉及的因素对第二个问题也是有价值的。这样，思考的起点就清楚明了。

设定明确的目标

首先要解决的最重要的事情就是为什么写报告？它是为了说明什么？几乎没有报告只是“关于”一些事情。当然，它们可能有各种意图：通知、激励等。但是，最重要的是总体目标。这又意味着你必须清楚在报告交付和被阅读后，你想要的最终结果是什么。

例如，写一个“关于办公室搬迁的可能性”的报告就不是一个明确的目标，而明确的目标应该是写报告来解释为什么搬迁办公室可能是必要的，比较不同解决方案的相对优点并推荐最好的选择。即使这可能需要列出更多的细节，如对于员工和客户等不同群体的优/缺点，以及他们可能会以不同的方式受到影响，那也是值得做而且必须要做的。

目标应从读者的角度来定义。你需要考虑如下一些问题。

■ 哪些人是报告针对的人群？

■ 读者是单一人群时，是否有多重需求必须被满足？

■ 这些人想要报告的原因是什么？

■ 他们想要什么，需要什么细节？

■ 他们不想要什么？

■ 他们寻找的结果是什么（他们想要了解什么，他们想要采取什么行动，或者他们想要做出什么决定）？

因此，了解报告收件人的一些情况可能会很有帮助。当然，你可能本来就很了解他们，例如，他们可能是与你紧密合作的同事。如果不了解，就请问你自己如下一些问题。

■ 他们是什么样的人（例如男/女，年轻/年老）？

■ 你了解他们多少？

■ 他们对报告主题的经验如何？

■ 他们对这个话题了解多少？

■ 他们对此的态度是什么（欢迎/敌对）？

■ 他们的个人参与度如何（即这些问题如何影响他们）？

■ 他们如何评价主题的重要性？

■ 他们是否有可能对该主题有兴趣？

■ 他们读完报告会如何行动？

接下来所有的事，比如你写什么，你怎么写，以及你怎么样排列，

都依赖于这个首要的前提——一个明确的目标确实是一个好报告的基础。我们将在下一章有关写作准备的内容中回到这一点，以及讨论如何恰当地设定一个明确的目标。现在，我们来看报告本身的实际形式。

合理的结构

可以想象的最简单的结构是开头、正文和结尾。实际上这些是一份报告必须包括的部分，但不同报告的论证过程或者呈现的案例的复杂程度都各不相同。这自然而然分为四部分：

■ 设定情况；

■ 描述影响；

■ 回顾可能性；

■ 提出建议。

报告有两种结构可以同时使用，如图2-1所示。

举一个例子有助于阐明论证清楚所写主题需要的逻辑方式。假设一个组织有一定的沟通问题，一份建议改善这种情况的报告大致遵循以下行文顺序。

■ **情况** 这可能是指组织内外书面沟通的数量和重要性，也可能是指写作能力差且没有可操作标准的事实，也没有任何培训来提高沟通技能，或者缺乏组织内部接受并认可的沟通模式。

■ **影响** 这可能包括从生产力的损失（因为创作文件花费的时间太长，必须不断地回顾澄清），到低效率或因误解沟通内容而产

生的更严重的后果。它还可以包括由于在组织之外传阅的文件——也许是给客户——太差而造成的形象受损。

■ **可能性** 在这里，与任何论证一样，行动方案可能会多种多样，它们也都有自己的优缺点。继续这个例子，这些报告可能仅仅是写给一个核心小组的，也可能是为了完全取消书面工作或制订培训计划并进行后续系统监测，以确保有所改善。

■ **建议** 这里需要列出“最佳”选项。或者，在一些报告中，必须审查多个供他人选择的选项。建议要具体，说明究竟应该做什么，由谁何时做，以及成本和物流等细节。



图2-1 报告的两种结构

在所有阶段，你都应避免泛泛而谈。报告应该包含事实、证据和足够的“详细情况”，以此作为收件人的决策或行动的适当基础。

清楚地记住论证的整体架构，我们可以看到报告本身的更多细节。报告从头到尾的行文方式，是为了支持论证，使之易于阅读和理解，必要的情况下也使写作过程有趣一些。

没有什么意外的话，报告分三个部分是合适的，通常缩写为：告诉……告诉……告诉……完整的是：告诉人们你要告诉他们的——介绍；告诉他们详情——报告的正文；然后告诉他们你已经告诉他们的——总结。

首先，开头

首先必须以读者的立场开始。他们开始阅读时会思考什么？会很有趣吗？可读吗？会帮到我吗？是不是重要？报告能引起他们的重视，将他们的注意力从周围的其他事上吸引过来吗？

报告的读者都有自己的日程安排，如前所述，他们希望报告简洁；本质上，他们只有觉得报告可理解、有趣并适合他们的情况时才会真正考虑阅读它。他们不想花时间关注后却发现报告内容不合适。报告不应该使读者感到困惑，科学/技术术语或专业术语会使大多数读者无法理解，令人费解的结构（或缺乏条理）会让他们失去兴趣，更不能用轻视的语气。

判断很容易得出。在最前面的几行中，观点就已经形成，这会影响他们对其余部分的阅读。第一印象会持续，所以这个阶段非常重要，而且可能需要格外的思考来措辞和恰到好处地组织报告的架构。

开篇必须是介绍，包括：

■ 设置场景（这可以包括联系职权范围或过去促使报告得以完成的讨论）；

■ 说明话题和主题（也可能是处理方案）；

■ 目标明确；

■ 开始进入主题，创造一个将读者从报告第一部分引导到核心内容的线索；

■ 定位适合读者（不能让他们觉得像是在打听他人的重要事务）。

同时，开篇务必要交代一下作者的信息，其中要体现任何你想要读者感觉到的信息（你是专家、很专业或其他），而不是任何不当的信息（太多的术语可能会表明“这个人不了解读者的需求”）。所以这个元素必须加入（我们将在第四章讨论）。

如果要吸引读者阅读，报告必须快速切入主题。这不排除场景的设置。报告可能这样开头：“这个报告旨在论证组织如何不牺牲质量地降低10%的成本。”之后，也许再多点，让读者想知道如何降低，就可能必须回过头来准备对当前支出的分析。但是人们知道报告的目的是什么——一旦一个值得阅读的意图已经说清楚，他们会更容易地阅读内容。

报告的语调也需要在第一阶段展现出来。正如主持人需要与观众建立联系那样，如果一份报告体现出必要、有用、有特定目标、写得明确且由读者想了解的人撰写，那么，最重要的是，对读者要体现出理解和关心，这样它将受到持续的关注。

开个好头，接下来的任务通常会更轻松。这当然适用于写作。感觉自己开了个好头将为接下来的内容顺利撰写建立信心。阅读亦是如此：如果文件一开始读起来很好，人们自然会继续阅读，并且期望接下来与开头的满意度一致。职场中难免有大量的挫折，因此那些让人看起来更轻松的文件很快就会获得认可和赞赏。

内容摘要（放在文章开头而不是结尾的总结）能起到良好效果，原因之一是它符合许多上文说到的开始标准。它使读者有兴趣继续阅读去发现细节，并看看如何以及为什么得到已有的结论。关于摘要的问题将在第六章进一步探讨。

正文

这是文件的核心。这里有大量的内容，因此它最需要完整而合理的结构和组织。这里的主要目标是：

- 呈现报告信息细节；
- 保持并深化读者兴趣；
- 确保清晰度和方式适合读者。

继续深入是有必要的。在这里，报告可能寻求读者接纳，或反之，开始遇到人们对其所表达内容的反对或拒绝。同时，任何复杂性必须保持可控，必须做到一次只简单地阐述一个点。试着练习我所讲的，在这里，很多要点都旨在保持这一核心部分不跑题。

呈现内容

- **逻辑化的结构** 选择一种贯穿内容和给读者描述的方式（例如按时间顺序描述某事）。

- **指明方向的意图** 明确地知道什么（及为什么）会使阅读更容易，这就是许多文件需要一个目录页的原因。这样的意图也可以在文本中实现，如“我们会根据时间、成本和人员这三个关键因素对项目进行评估。第一，时间……”（也许之后是标题“时间”）。这怎么做都不过分，它所提升的清晰度及对将要读到什么内容的感觉是会受到读者赞赏的。

- **使用标题（和子标题）** 这不仅是一个有效的标识方法与形式，它也以视觉方式分割文本并使页面更容易阅读（相对于现代商务书籍，如本书，内容密集的教科书令我们许多人在学校时饱受折磨）。

- **恰当的语言** 这在每个阶段都很重要（见第四章）。

■ **使用图形（视觉图形工具）** 这包含两种因素，如粗体、大写字母等；插图，包括曲线图、表格和柱状图等。它们都能提高清晰度（将在第七章中讨论）。

获得接纳

这是一个谨慎的目标，可以通过如下几种方式来实现。

■ **联系特定人群** 与那些针对特定人群的观点与论证相比，通用观点和论证可能不会那么容易被接受。报告可能介于二者之间，一些段落或观点普遍适用，而其他事项以“对于那些新的组织……”或“那些在销售部门……”等开始。

■ **提供证明** 当渴望接纳时，你需要提供观点之外的内容，尤其是你被视为拥有某种既得利益时。所以，来自其他地方的意见、研究、统计和测试等内容都能增强你的说服力。记住，来源的可接受性和它所带来的力量之间是有联系的，所以你需要非常仔细地选择如何最好地陈述观点。

■ **预料反对意见** 对于那些你确定在阅读报告时会进入读者头脑的反对意见，你切记不可采取忽略的态度，否则他们会很轻易地推翻报告所表达的内容。通常，直面这种反对意见比较好，比如明确表示：“有些人会问如何……所以在接下来的三段中，我将详细论述。”

报告的正文部分需要与开头和结尾有明确的联系。它应该巧妙地承接引言的观点，特别是当它们对报告结构有影响时（这应该是一致的）；而且应该同样地联系结尾。这意味着内容的线索需要贯穿和连接整个报告的三个主要部分。

最终结论应该没有漏洞或瑕疵。它呈现的内容是连贯的，所有的结构都是支持它的而不是与之相悖的，最终结论是基本清晰也易于理解的。

在继续讨论结尾之前，最后一点是值得注意的。有时候，如本段所述，如果中间的正文内容以“最后，在总结前的最后一点……”结束，效果会更好。

结尾

在此，有必要列示报告结尾中存在的如下一些不当之处：

■ **有些报告似乎想避免结束** 中间正文部分脱离了整体结构，会使人感觉有东西没讲完，“还有另一件事”，这会令人分心并且很烦恼；

■ **避免错误的结尾** 我不久前看到一个报告在最后一段中用了三次“终于”，虽然使用方式略有不同；

■ **小心扰乱结构** 报告已经进入最后一个标题了，但实际上没有尝试收尾——可能是由于不必要的重复或离题论述而添加的一段或几页，这都会造成干扰。

那么你应该在这里积极做些什么呢？最后有三个具体的目标：

■ 达成并提出结论（这反映了该文件类型及其呈现的论证属性）；

■ 整合并总结内容；

■ 以“高调”或赞扬积极地结束，或者，如果结论有点夸大了（很多报告都是常规的结尾方式而不是令人兴奋的方式），那你的结尾需要有力量或权威说法让人信服，而不是草草结束。

总结要做到简洁有效并不是一件很容易的事情。正因为如此，它代表了一个特别的机会。如果总结做得很好，整个报告就会令人印象深刻。反过来，这也实际上有助于报告得到应有的重视。事实上，我们知道许多人在决定阅读报告之前，会先看一眼结尾。如果总结是即将看到的内容的一个很好的样本，那么它将强化读者继续阅读的决定。

如果正文顺序和结构是合理、可靠和符合逻辑的，对内容的总结就会简单很多。毕竟，总结是很多案例自然而然的结论。这部分相对较短是被广泛接受的，但这并不意味着总结只能是几行，通常一个长而复杂的报告需要比几行的总结更多的内容——重要的是总结所呈现的内容具有与整个报告相匹配的长度。结尾既要做一个简要总结，也要包含内容的精髓和结论，这使得它不经过仔细考虑很难完成。

报告的结尾需要额外地花费时间进行编辑和检查，而这些额外的付出都是有用的。当然，艰难地完成一份长篇报告，然后由于不重视结尾这个至关重要的阶段而使其有效性遭到削弱（或最坏的情况下被破坏），这是一种极大的浪费。

结尾后

值得注意的是，“结尾”并不意味着报告真正的结束。换句话说，在总结和结论之后可能还有几页相关内容。这些主要是附录，它们可以用来确定主要核心内容的某些细节。附录可以使这些方面有更多的详细内容，但这几页要尽量保持适中而不要太长，以免使关键信息淹没在无尽

的细节中。

乔治对于自己被委派负责重新安排办公室的工作并不是很高兴，尽管有最具说服力的理由：业务增长和更高的利润意味着要容纳更多的人；特别是客户服务方面出现很多不便。乔治知道很多人有点担心变化会如何影响他们，所以他决心要做得恰到好处并为此而拼命地认真工作。

要做就要做到最好。他测量每个房间，清点了所有要移动的物品并归类了所有没有被移动的。他画出了所有的电线图纸，并标明哪一根电线连接什么设备。然后他着手准备一份报告呈现他的发现和建议。

惊讶于有那么多记录，他感觉良好地将草稿交给同事们检查。他们感到震惊。大家的反应并没有如他所愿，他们建议："大家并不想知道所有这些细节。我花了10分钟才找到我的座位在哪里，然而还不知道我为什么要搬。你需要从别人的角度来看待它。"

被批评后，乔治"从头开始"。他重写了报告，以"如何改变会对组织有帮助"的概述开始，简短而清晰地描述了每个部门受到何种影响，强调变动后的优点，并且明确了要做什么，由谁来做，何时实施变更。

三周后，虽然仍有一些疑问和疑虑，但所有的问题都顺利得到解决。但这件事的前后两次实施过程几乎是完全不同样的。

<<<练习>>>

在这一点上，你可能想检查所有你自己经手的报告。你是如何定义它的？有没有明确的目标？它是否恰当地安排了一个明确的开头、正文和结尾？它是否对读者有明确的关注？

<<<要点总结>>>

要点总结

■ 每个好的报告都有明确的目标。

■ 读者的角度比作者的更重要。

■ 论证应该有一个清晰且符合逻辑的结构（情况、影响、可能性和建议）。

■ 报告应该有明确的形式（开头、正文和结尾）。

■ 最终结论应该流畅，具有可读性并“天衣无缝”。

第三章
准备写作

为什么需要这个报告
准备前的调查研究
系统的方法
摒弃旧习惯

接下来，我们看看如何有效地开始写作，特别是如何开始实际的写作过程。要知道，当人们不得不写报告时，不同的人有不同的反应，比如拖延，随便写写，一开始就快速地写下某些中心部分，而对于其余部分则“因为我知道”而一笔带过。无论你现在做什么，无论你现在的习惯是什么，在继续本章之前，你需要先思考下面的练习。

<<<练习>>>

如同之前提到的，当你继续阅读本书时，手边放一些自己写的文件，具体地想想它是怎么写成的，这样做很有帮助。换句话说，思考一下这些文件是按照什么顺序，以什么步骤和方法起草的。

你可以通过以下三种方法练习：

■ 当你要起草一个文件时，在写作的同时记录你是怎么写的，供你阅读本书时参考；

■ 作为练习，写个文件（或至少开始）并将它作为你今后写作风格和实际写作过程的参考；

■ 从文件中找出一份来（最好是最近的，这样你还可以记得细节），回想并记录你是如何完成写作的。

没有业务技能可以通过魔法获得，报告的写作也不例外。但是，就此进行全面的准备也许能让你更快地获得报告写作的技能。它是成功写作报告的基石。准备工作需要做两件事。第一，撰写一份报告，不仅你自己要感到满意，而且要有明确的目标并被读者认为有用。如同之前提到的，最终衡量一个报告好坏的标准是能否获得你想要的结果。

第二，系统的准备和写作方法能节省时间，做任何事情都是如此。我们谁没有成堆的事情要做呢？当我第一次必须做大量的写作工作时，为了提高自己的工作能力，我研究了怎样才能做得好，并确实改变了自己的工作方法。这对我来说多少有些意外，且不说它对我写作的内容产生了什么影响，我的确写得快多了。在关于写作的培训中，我遇见的很多人都有这样的经验；我相信，你也可以找到一些。

因此，在本章中，我们会对实际的准备过程进行研究并将其落到纸面上。结合前一章中介绍的报告的形态和结构，本章将提供一个最佳范本的提纲。虽说要事为先，但我们将从最不应该做的开始。

面对一个看起来有20页的写作任务，不要拿出一页白纸就立即开始写："1. 介绍。这份报告制定了……"而是应该在写作前进行较为深入的思考。

为什么需要这个报告

像很多业务一样，报告要有明确的目标。让我们来具体了解一下：目标并不是你想说的，而是你想要实现的。简单地说，你的任务不是去写“关于新政策”之类的话语，而是为了确保大家能够理解政策的变化以及它是如何运作的。反过来，这也是旨在确保人们理解新政策的必要性并促进他们未来以符合新政策的方式工作。

一旦思考清楚这一点，写作就会更容易。接下来具体说明这样的报告需要处理的五个主要话题：

■ 变化的背景；

■ 解释为什么它是必要的（或强调它会带来的好处）；

■ 讲述它究竟是什么，是如何运作的；

■ 变化对个人的影响；

■ 人们需要采取的行动。

在考虑到具体情况时（或许是你为上文的练习选取的主题），可以按照常被引用的SMART原则精确地设定目标，它是否：

■ 具体；

■ 可衡量；

■ 可实现；

■ 现实的；

■ 有时限的。

例如，假设你正在准备一个关于撰写报告或提案的培训课程，你会有什么目标呢？下面的描述是符合SMART原则的。

- 使参与者能够让他们的读者认为报告是以恰当的且有益的，尤其是可读的方式（具体）写作而成的。
- 确保培训之后有可衡量的行为，比如将来提案以最终确认同意的接受者的数量来衡量。
- 适合所针对的人群。例如，与经验较丰富的群体相比，经验欠缺的人群可能需要更长时间、更详细的培训，因而具有可实现的目标。
- 不仅仅是可以实现的，而且是现实的。如培训占用的工作时间要与潜在的结果进行比较，以确保参加培训是值得的。
- 有时限的。研讨会在什么时候举行？一个月内还是六个月内？它会持续多久？一天？两天？没有行动就不会有结果。

另外，目标应该更多地以读者的而不是作者的口气进行措辞，而且总体上有以下两个关键问题必须明确回答。

- 为什么要写这个？
- 我想要实现什么？

要检查一个答案是否含糊不清或让人费解，不妨用“这意味着……”之类的句式看看能否有更明确的表述。例如，你可能会简单地说这样一个课程旨在提高报告写作技能。这样表述也可以，但这是什么意思呢？这意味着文件的准备时间会比过去更少，更加以读者为导向，更有可能实现他们的目标。你还可以沿着这个思路一直追问下去，直到目标完全清楚。

一旦确定了令人满意的目标，接下来，你就可以真正动笔写了。然而，请记住这并不意味着可以进行从头到尾的完整写作。

准备前的调查研究

在开始写报告之前确保你能下笔是很重要的。这可能意味着要做一些调查研究。有时，说调查研究有点夸大其词，你只需要一点时间收集和整理你的想法，也许是收集一些文件并加以分析。

危险在于，你所做的一切调查研究（如果有的话）工作，都是非常复杂而且费时的。但不要因噎废食，如果需要调查研究，那就确实有必要去做。时间成本在这里是对等的：在调查研究和准备上花费的时间越多，写作时花费的时间就越少——因为有了前期的工作，写作过程更顺利。而替代方案可能没有你想要的报告那么有效，甚至根本不能实现目标。

所以，让我们看看，报告的整体准备工作必须要做哪些具体的调查研究。开始的关键在于搞清楚一项信息，自问这样一个问题：为了写该报告，你需要知道些什么？

然后，为了整合信息，你需要考虑信息来源，这可能涉及很多方面。例如，自问这样两个问题。

■ 我需要咨询哪些人（组织内部和外部）？

■ 我需要参考哪些出版物或书面资料（可能包括一份之前的报告、一项调查研究、一本书、一本杂志，或只是一条备忘录之类的资料）？

你还需要考虑排序并确定重要程度。当然，我不建议写作之前的第一步是准备六个月之久的谈话、阅读和笔记。虽然只有有限的材料对写作有实际用处，但是你要在开始时广泛收集材料，至少要考虑那些可能被用到的材料。

通过这种方式，你可以得到一些开始写作时需要的信息，如意见、事实、数字、笔记和摘要等。

有了收集和筛选过的信息，你要整理它们。最简单的方法是将它们分组，比如一组与成本有关，另一组与时间有关，这取决于整体的主题。这样做可以让材料更易于查询。下面你就带着一整套材料（而不是一大堆杂乱的材料）开始下一步工作。

玛丽要写一份报告并且时间很紧。她知道调查研究很重要，而且不做一些调查研究她也无法完成报告。由于来自其他方面的压力和一直存在的最后期限，她做了最少量的事前调查研究后就开始写作了。

到中途时，她意识到草稿正在偏离主题。她不得不停下来再找一些参考资料，再与一两个同事谈谈，花时间与一个外部代理进行电话咨询。结果是，她只认真写了开头和前面小部分。接下来就很难保持同样的水准，到了截止日期，虽然报告包含了正确的内容，但她不得不把明知可以写得更好的文件无奈地发送出去。

实际上，这里的教训是：一些额外的修改不一定有用，要在前期花费更多的时间做准备，这样可以减少写作时间并最终获得更好的结果，同时也能在规定期限内完成。下次她就会明白该怎么做。

系统的方法

极少有人不先做一些笔记就能写出一个好报告，坦白地讲，很多复杂的文件需要做更多的前期准备工作。有时，也许信封背面十几个字就足够了，但你需要非常确定你没有遗漏任何东西。除非你做好了充分的准备，否则，你第一版草稿的内容可能或多或少都会偏离目标，然后你不得不花费时间补救和修改它们。

另一个危险是与截止日期相关联的。谁没有在比预期更短的时间内完成一项工作过？通常是草率准备一下，在紧迫的期限压力下，作者不得不在明知更多的检查和编辑将使其更成功地实现目标的情况下匆忙提交报告。

因此，为了涵盖所有的可能性和复杂程度，以下六个阶段的方法提供了一种适用于所有文件的方法论（这也是本书的写作方式）。我仅仅是从其实用性角度推荐这种方法论的。很有用：它能使文件写作更快并更具确定性；可以培养正确的习惯并能迅速成为你可以使用的工具。如何运用这种方法则或多或少取决于具体情况。

现在举个例子依次说明这六个阶段。提供一个简单直观又便于所有人理解的例子：设想你必须写一些关于自己工作的文件。为了让它更有趣且目标明确，设想需要写的是为了吸引内部候选人申请你的工作的选聘文件，因为（我们可以按自己的期望设想）一旦找到合适的候选人，你就要晋升了。

第一阶段：列出清单

忽略所有关于序列或结构的想法，简单地列出所有的内容，即列出每一个值得或必须包含的关键点（尽管心中或许知道报告的类型和所需的详细程度）。

这个过程可以利用一个称为“思维导图”的工具，借此将所有涉及的

因素都列到纸上。它可能需要多次来完成。你肯定会发现，随着思维导图的不断完善，一个想法引导着另一个。相对于做成整齐的列表，许多人发现随意画出的导图更有用。

在这种方法里，需要的点几乎随机地写在一张纸上。因此，为了你的笔记最终能够一目了然，如果有必要，你要用一张大于标准A4的纸，而且最好是在纸上而不是在屏幕上完成（下一阶段会说明为什么）。

第一阶段的这个框（图3-1）是本阶段所做的内容示例。

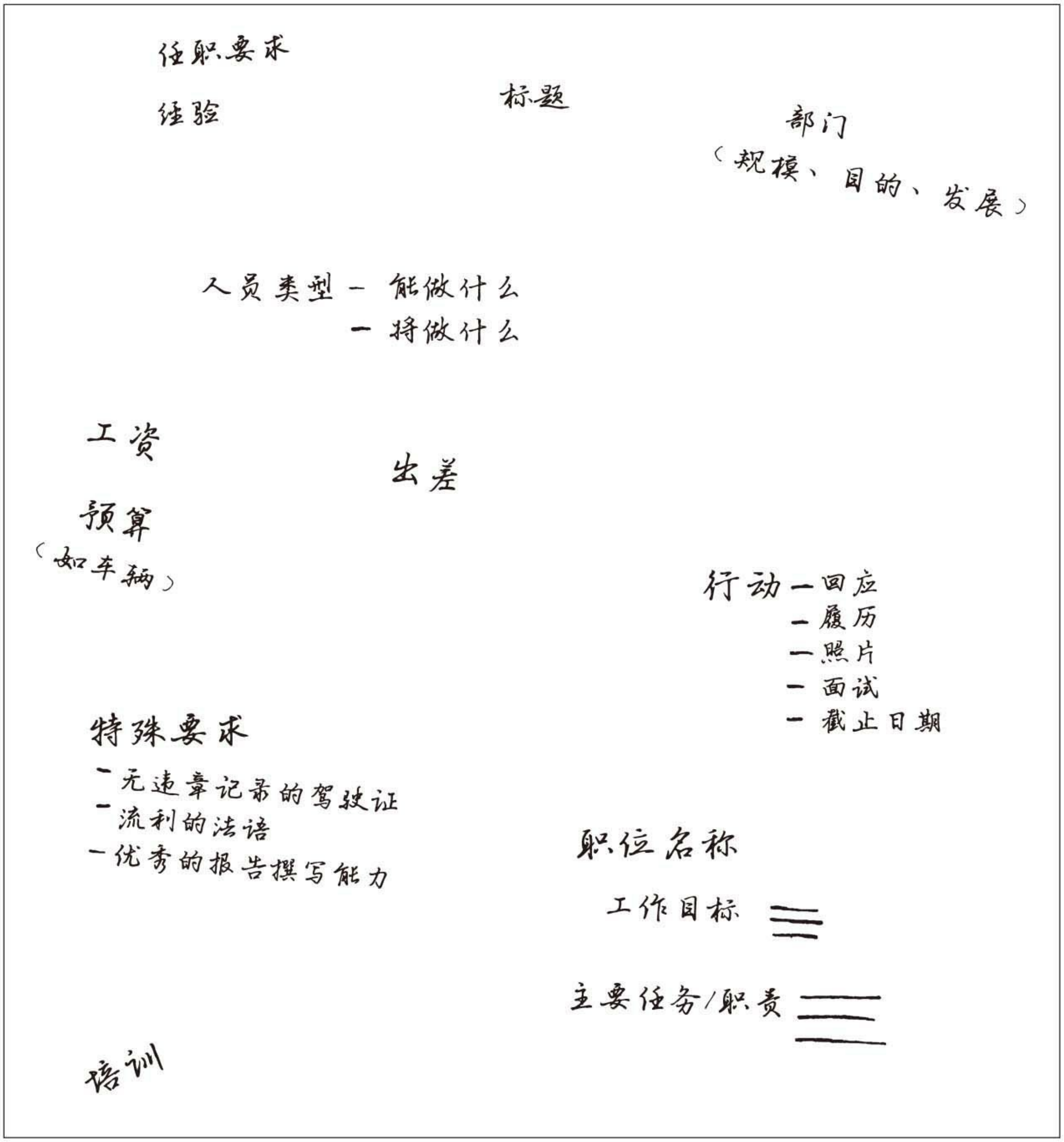


图3-1 第一阶段：列出清单

第二阶段：分类

接下来，你可以着手重新整理你记下的内容，并让其具有逻辑性和条理性。这个过程会提出一些问题，也会回答另一些问题，因而还不能

呈现报告的最终形态。这个阶段通常最好（也是最快速的方式）是通过注释原始列表来完成。当你开始排列事项，进行逻辑分组和关联时，可以用另一种颜色标注，同时随时加加减减，并按你的想法完善你的导图。

第二阶段的这个框（图3-2）是上面示例的继续。

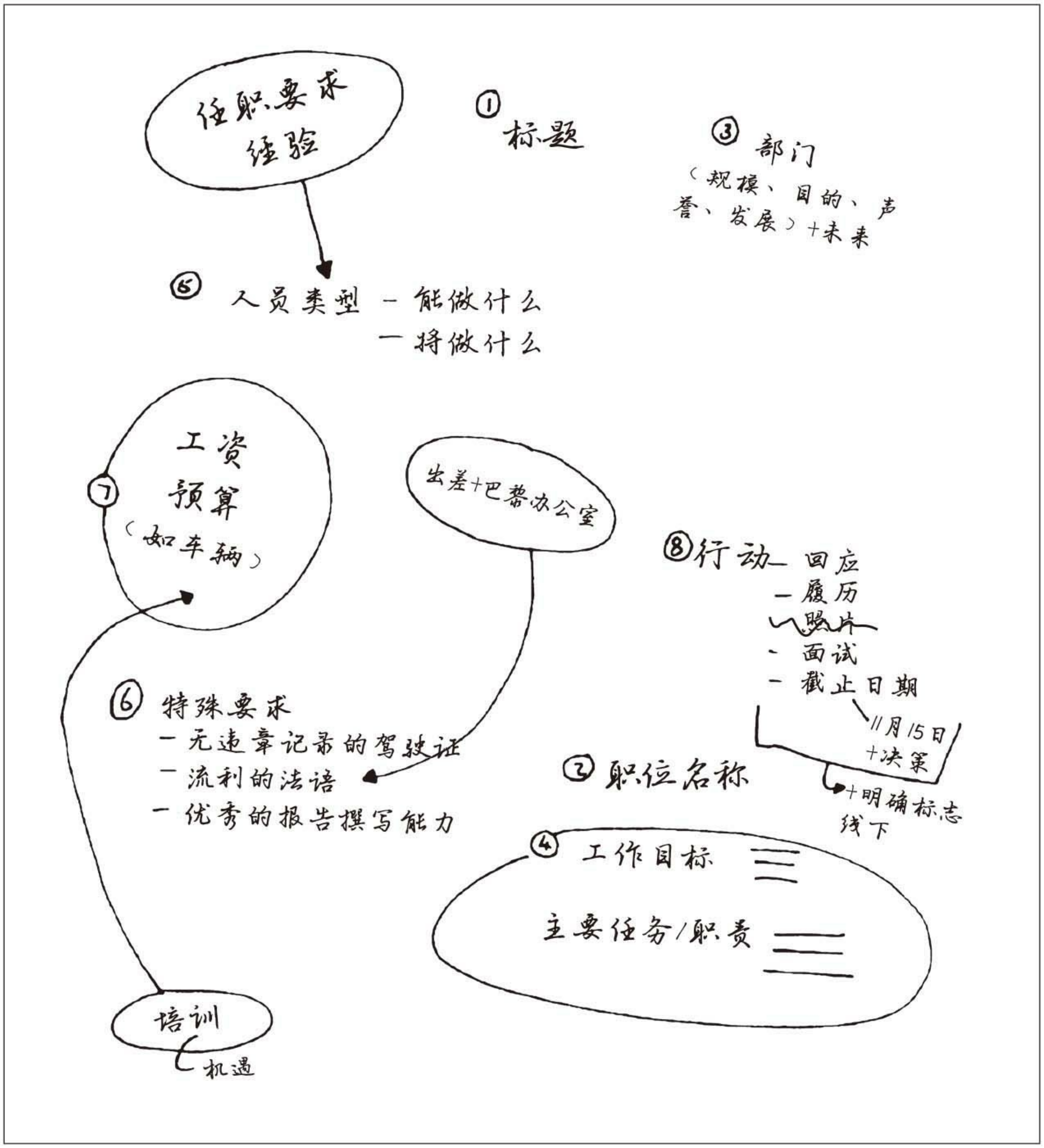


图3-2 第二阶段：分类

第三阶段：整理

这个阶段是将前面的简单记录整理成报告内容的最终顺序，在此过程中你将确定报告要遵循的准确顺序和结构安排。为了版面整洁，为自己的下一步工作提供一个清晰的参考，通常需要接着填写第二阶段的导图（事实上，现在很多人直接用电脑，如果你愿意，这就是将内容从纸上转移到电脑里的时间点，因为现在你所创建的是一个顺序列表）。

在这个阶段，你也可以形成观点并具体说明将涉及的重点。例如，最重要的是什么，哪里最需要细节，需要阐明什么（这可能涉及从图形到奇闻趣事的任何内容），哪部分占据最大篇幅，哪部分应该放在附录中。

有时，我们会担心缺乏材料。董事会成员或其他读者，有时希望看到一些定量分析、观察或思考，然而我们担心自己所掌握的那点材料恐怕连三页都写不满。通常，情况恰恰与此相反，可写的内容之多出乎意料。实际上，这是一个进行精简的阶段（如果有必要的话），这样报告包含的内容是经过认真选择的，而不会过于冗长。

“精简”这个原则适用于各个层面，尤其适用于需要陈述的关键点数量和每个关键点要呈现的内容量。当然需要有足够的内容来支撑你的观点，但要避免将观点淹没于冗余的细节及赘述中。

整个正文部分非常重要，下面的文本框里有进一步的说明。

决定内容和重点

很多时候，正文部分最大的问题是决定包含什么和不包含什么，以及各关键点分别占多大分量。通常，详尽全面并不可取。指导原则是始终关注读者。在决定包括哪些内容时，依次问下列问题。

■ 人们需要知道这些吗？

■ 这可以完全省略（不影响论述）吗？

■ 人们已经知道/了解多少了？

■ 他们还需要知道多少？

■ 哪些部分的内容（和细节）最需要突出？

■ 什么逻辑顺序对读者来说最可接受？

■ 当然，你的看法也很重要（但只在了解你想要实现的目标、报告的读者及其具体情况的前提下）。

在第二阶段和第三阶段，要考虑的另一个点是报告的长度。想想什么是适当的和必要的；记住，尽管文件必须起到它应有的作用，但很多时候简短的文件比冗长的更令人欣赏。需要注意的是，如果他人要求你写报告，一定要询问预期的长度并准备为此而进行沟通，如果你坚信更长或更短是必要的或更好，你一定要坚持你的想法。

<<<练习>>>

在这里，很适合再次检查你身边的那份报告。

第四阶段：回顾

此时，你应在动笔之前最后再看看你计划写的内容——回顾“已经安排好的”架构。现在修改比最后打印出二三十页草稿时修改更快更容易。暂时搁置是有帮助的，在你最后回顾之前，先把到目前为止已经写好的部分放一放，至少离开一会儿。你可能太过于关注眼前的内容，以致只见树木不见森林。你要弄清楚的是整体架构——如果整体架构是正

确的，那就可以很容易地填入细节。

如果你在这个阶段还想修改内容，请不要担心。添加内容、删除内容或调整顺序（如果需要，修改你的架构）都可以，但要确保提纲是你对内容深思熟虑的体现，并且将在接下来的写作中切实起到引导作用。

这里是值得停下来回顾的，至少是对到目前为止的准备过程进行回顾。对于很多文件来说，这整个准备过程（即1~4阶段）只需要5~10分钟，这是非常值得的，因为它会减少你动笔以后所花费的时间。在做此类准备时，你可以稍微简化过程，有些文件能够以第一阶段的手写清单做参考直接写下去。如果涉及真正较为复杂的文件，这个过程当然需要更长的时间。如果需要与同事进行辩论和协商，那么这也是一个不可忽略的步骤。第一阶段甚至可以在团队中用活动挂图或投影来收集初步想法。

以上所有这些都心中有数后，就可以开始写作了。

第五阶段：写作

还有什么可说的呢？这个阶段意味着动笔写作。除了关于如何使用语言的细节（第四章），事实上，按照我的计划，这里还有几点要讲。

首先，要简短讨论写作方式。你是手写、打字，还是用其他方式？这里几乎没什么别的选择。在很多组织中，电脑的Word程序代替了秘书，所以你应采取打字输入方式。这可能需要慢慢习惯，但是在一般情况下打字确实有优势——至少对于某些种类写作而言——并且提高了效率和灵活性。笔记本电脑使得这种可能性提高了，而且对于每个出差的人，只要愿意，他们都可以在移动状态下工作（本书的一些初稿就是在新加坡的两个培训课程之间的星期日写的，而且有些是在旅途中写的）。

尽管我最初对打字输入有很多怀疑，但我发现现在手写任何长度的内容都可能比打字输入要困难，这是时代变化的标志。尽管我的输入技能并不完美，但我的思维现在已经适应了键盘和屏幕。

还有什么其他方式呢？许多人仍然通过纸和笔来撰写报告，然后让他人输入电脑。这并没有什么不妥。我的一个提示是留下足够的空间。对于大多数普通人来说，不是所有的第一次都能做到完美。你难免会回溯、修改、添加或移动章节，所以给自己一个合理的整洁的空间——你的秘书会喜欢它并能做得更快。你还需要有一个明确的方式标注你想要如何安排段落结构。标注一个新的段落很容易，但还有一系列的其他因素，比如粗体与缩进段落等，需要有具体清晰的标注。

或者，你可以口述。对一个长文件来说，这不是真正有效率的方法，也并不是每个人都能在口述时保持思路清晰，但重要的是，这种方法适合一些人。语音识别软件还不太完美（虽然有人声称可以成功使用它），因为对于很多人来说，限制他们书写速度的是他们能够多快决定好要写什么！

或许有一天，电脑可以足够智能，你只要按下一个键，然后简单地对着它说，它就能准确地录入你所说的内容。现有的系统正在向这个方向发展，让我们拭目以待吧。当电脑能实现这样的功能并且价格合适时，我将第一个去排队购买。

不管怎样，你选择了这项工作，而且其工作内容就是把这些文字书写下来。写的过程承载着这一任务最重要的部分。你必须要完成它，而你精心准备的提纲将降低这个过程的难度，加速进程。

其次，这里有两个有用的贴士。第一个是选择你的写作时间，确实有些时间我似乎不能……（或当我无法……或当它很难……）将两个连贯的句子串在一起。而有些时候，灵感在涌动，你不敢停下来，你担心万一灵感也停了，这时很可能你书写文字的速度就跟不上你的思路。

如果可能的话——最后期限可能会在这里产生影响——不要与写作的时间斗争。如果真的没有写作灵感，那就搁置下来：停一会儿，过一夜，四处逛逛或喝杯茶。很多人都觉得在没有灵感时，暂停是有帮助的。

但是也要有足够的时间。一旦在写作过程中灵感涌动，搁置就可能会严重影响写作过程。如果你觉得需要不间断的一小时或更多的时间，那就试着以这种方式来安排时间。这从长远来看可以节省时间，并能帮助你写出一份更好的报告。

当你在一些细节上陷入困境时，也许这些细节问题的解决很重要，那也不要让写作过程停下来。这是第二个贴士——不要被一些小烦恼分心。比如你需要一个标题，它一定是清楚、幽默、让人肃然起敬、引人注意并让人想要继续阅读的，但你就是想不出来，那就搁置它并继续写其他内容。你可以随时回来写这个标题（有时候你只需过一会儿就能想到称心如意的标题）。

危险在于，你犹豫不决、苦苦思考、浪费时间且没有任何进展，而又深陷其中，以致忘记了你脑海里那些与报告的整体形态或你正在写作的章节有关的所有内容。这对某个单词、短语、句子甚至整个章节都是适用的。请清楚地标记你需要回来做什么（所以你永远不要忘记再次检查！）。

也就是说，这里的工作是把所有的内容都写下来。它可能不完美，但你不应该感到伤心，毕竟极少有人能够第一次就一字不差地写出他们想要的内容。练习会让你撰写的报告越来越接近完美，而且相对于新的或超出你知识或专业范围的内容而言，你对熟悉的内容应该会更得心应手。

然而，一些修正也是必要的，因而有下一阶段内容。

第六阶段：编辑

如果你的准备和写作工作都做得很好，这个阶段往往比较简单。而对于新的或复杂的内容，则需要更多的修订。这里有如下一些要点可以让这一阶段实用而不拖延。

■ 如果可能，请在重新阅读草稿前将其搁置一段时间。你可能非常接近某些东西，暂停一下再开始看，你所期待的（或希望的）内容就在那里。通常以这种方式完成工作比试图一次性地按部就班完成整个工作更快。

■ 从头到尾读一遍，最好是大声读出来。你会听到它读起来怎么样，这反映了读者读到时的感觉。当你读的时候，你会发现一些内容会非常清楚地跳出来。（如过长的句子，你会读得上气不接下气。）

■ 请一位同事阅读。全新的视角经常会看到你自己觉得还过得去但可以换个更合适的方式来表达的内容，只因为你想不到更好的表达方式。有些人习惯这样互换检查。由于这很费时间，他们也想要别人下次能帮他们做同样的事。这个做法很有效，如果能定期进行会更好。

■ 注重细节。奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）曾说：“我在早晨努力修改我的一首诗，删掉了一个逗号。下午我又把它改回来了。”事实上，小细节很重要。例如，将一个句子分为一个长句接一个短句，其可读性就会完全不一样。细节的完善会使论述更有力。

此外，如果你在电脑上处理文字，不要100%信任拼写检查器。一个文件从头到尾拼写检查准确度最高的就是名字之类的错误。你也必须检查拼写相近的词语：there/their (那里/他们的), effect/affect（效果/影响）等。因为这些错误大多数系统都不会标记（你可能选择了错误的单

词，但拼写是正确的）。

编辑是一个重要的阶段。有一个关于一位当代著名歌剧演员的故事，在职业生涯早期，他被邀请在一场大型音乐会上演出。他很激动也很高兴能被邀请到那里演唱他自己的咏叹调，他被要求返场了好几遍。当他第四次被请回舞台时，他对舞台经理说了很多。“不，不，先生，”经理告诉他，“恐怕他们会要求你一遍又一遍地这样做，直到你唱到他们认为精彩为止。”编辑也是如此，如果你需要阅读一份初稿三次，那就这么做吧。

当然，或许永远都有需要改的，最后你不得不让一些内容留下缺憾。但多检查几次总是有好处的，如果最终的结果是你想要的，那么这个过程就是合理的。

我们已经说过，在准备阶段花费时间会减少写作的总时间。类似地，通常，与辛苦地尝试在第一次就做到每一行都完美相比，先打个草稿然后再修改的时间效率更高。如这里谈到的很多无奈一样，习惯也有一部分作用。重要的是找到一种适合你的写作方法，并推动工作产生你想要的结果。

<<<练习>>>

现在，如果你暂停了本章开始时的练习，那么可以回顾你脑海中或自己曾经撰写的任何报告。按照现在已经列出的系统方法，花时间温习准备过程。你将发现，如果你再回顾一遍，相比于你之前自有的方法，能够呈现出一个更好地表达意图的提纲（和一个更清晰的目标）。

摒弃旧习惯

如之前提到的，写作在很大程度上是一个习惯问题。即使你想要立即摆脱确实有点乏味或程式化的写作方式，那也不是容易的事。我在培训过程中发现的一个方法可能有助于你适应一种新的写作方式：单纯地为了显示独特之处而用完全不同的方式写作。

这个方法可能会让你用不恰当的诙谐的方式写作。如果你想要写出来的文字有趣，它就不能乏味。你必须以另一种方式来表达，并且必须使用不同的语言词汇和一些形容词。下面的推销信来自一个培训练习，参加培训课程的人被要求写一些有趣或特别的东西，话题要涉及旅游行业。

尊敬的衰老的老年人：

现在，收拾你的行李和书籍。一个闪耀的西班牙表演正在等待所有65岁以上的人。每人只要549.99英镑（包含税、住宿费和免费使用飞机卫生间两次）就可以乘坐一架特别改装过的道格拉斯达科塔（Douglas Dakota）飞机[最近从拉各斯航空公司（Lagos Air）租赁的]飞向太阳，你可随身携带少量现金及重量不超过10公斤的行李箱。

活动的亮点众多：El Fawlty酒店即将完工（建筑工人将于本月底离开），并且酒店内的娱乐项目奢华。我们免费给80~89岁的人提供滑翔，只对滑翔时寄存轮椅收取少量费用。晚上我们提供德州扑克，白天提供三项全能训练。在黄昏时分，当本地的青年在露台下的路上练习他们的摩托特技时，你可以在露台上享用高价饮料并透过水泥路上的扬尘观赏日落。别担心，你不会听到路上的摩托车声，因为空中飞机的声音已经掩盖了它们。这里也提供很好的食物，至少蟑螂很喜欢。

只需填写下面的表格。不要拖延，现在就做，你可能会在5月份就去世了。希望很快见到你这个傻瓜。

在这里我不再引用更多的内容，不是因为它不会赢得任何喜剧奖项，而是你已经能理解这种方法了。只有以不同于任何常见的商务语言和风格来写此类讽刺信，才能练习这种方法。通过这样的练习，以某种方式使内容更加有趣能让你摒弃自己的写作习惯。这个练习很有用，也是你改变写作习惯并使未来的写作更恰当、更具表现力的方法。

<<<要点总结>>>

■ 请确定你为什么写作并设定明确的目标。

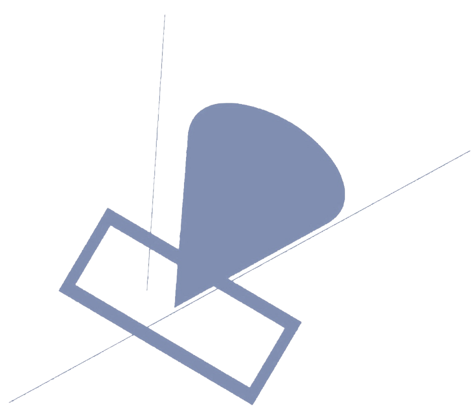
■ 在整个写作过程中牢记读者。

■ 要系统地做准备工作：从概括可能包含的内容到形成写作要遵循的提纲，逐步完成。

■ 不断地尝试和写作。

■ 不要害怕修改（或尝试让其他人修改）。

第四章
语言的力量



如果你的文字产生的整体意义与他人从你所呈现的报告内容中获取的信息一致，那由此产生的后续行动就更有可能是你所希望的。

你是对的。这不是一个好的开头。如果我想说："如果你写得好，人们会明白，更有可能做出你想要的反应"——那我应该直接说。但这是开始本章的一个很好的切入点。语言及你如何使用语言很重要。你如何组织语言直接关系到它们将如何被接收，而这反过来又会直接影响一份报告是否能成功实现其目标。

培养适当的写作风格

很明显，语言可以制造差异。但这严重低估了语言的影响力，因为语言可以造成巨大的差异。而且如同本章将要论述的，语言能以多种不同的方式制造差异。

你如何写作，部分取决于喜好和风格，部分取决于习惯。除非你在大学期间学习语言学，否则你可能对如何写作一无所知，一旦进入商务领域，可能和许多人一样，你发现自己有着与他人一样的写作风格。大多数人在写第一份报告时都会问它应该是什么样的，然后收到一份过去的文件并被告之就是"这样的东西。"我相信有这种经历的人非常多，而且他们往往是问道于盲。就像很多事情一样，这个过程都导致了一个普遍的而且过于正式和官方的风格，从而使很多报告很糟糕。

你需要如何写作，必须尽可能多地考虑所针对的读者想要读到的内容，或者，在有些情况下是读者准备阅读的内容。因为，老实说，阅读一些商业文件总是一件烦琐的事，即使是阅读自己所写的内容也是一样的。

读者的期望

对于读者的期望，我们首先考虑四个方面：可理解，可读性，简单直接和行文自然。下文对每一个要素逐一展开论述。

可理解

清晰度在前文已经提到了，它的必要性不言而喻，然而，至少有一些人看到的普遍标准是相反的。在日常生活中，找到不清晰措辞的例子比清晰的容易多了。我最常举的一个例子是在一些商店里看到的："在等待时穿耳洞"（Ears pierced while you wait）。还有其他的表达方式吗？也许有个先进的技术我还不知道。

本章提到的很多因素都有助于提高清晰度，但下面的三个因素帮助极大。

- **使用正确的词语** 例如，你是在写关于什么的内容？关于"建议"或"选项"？或者是关于"目标"（所需结果）或"策略"（实现目标的路线）？你一般在什么时候使用"目的"或"目标"？

- **使用正确的短语** 到底什么是"24小时服务"？还有什么不够具体？"个人服务"又是指什么？还只是说是由人做的？如果真是这样，除了显而易见，几乎什么都没说；也许这需要解释具体内容，也许是出色的个性化服务。

- **选择和组织词汇，确保意思清楚** 例如，当后续没有内容时，如果你说："在这个阶段，安排是……"则意味着后续还有其他的阶段。当你事实上只是想说："有人曾经说过……"时，嘴上却说："人们觉得……"由于这并没有明确是谁说的，也没有说清楚有多少人，所以你可能会被指责夸张。说"昨晚工作到深夜，报告可以在今天下午交给你"，似乎暗示（因为语序）是这个报告让人工作到很晚。

虽然这本书不是要教语法，但接下来的内容将进一步探讨选择正确词语的问题并给出更多的例子。

一字之差

说一些东西很好，会显得非常平淡，以致如果将这个词用在特别好的东西上，有人也许会认为是在贬损这种东西，根本达不到称赞的目的。强调得不够，但至少“好”这个词清楚地表明了积极的一面。必须要避免平淡，它不能为你的报告增加力度。选择错误的词则是另一回事。这可能会使人困惑，或更糟——造成混乱。以下示例旨在揭示这些危险。让我们从几组简单的日常对话常用的词汇开始：*comic*和*comical*。意思是一回事吗？不总是。*comic*通常与喜剧或喜剧的风格有关，而*comical*通常意味着有趣。

更多与商务文件相关的内容如下：*continuous*（连续的或不间断的），*continual*（重复的或循环的）——项目可能是*continuous*（一直正在进行），但围绕项目展开的工作更有可能是*continual*（除非你从不睡觉）。

loath，*loath to do*意味着不情愿做某事，而*to loathe*则是“痛恨”的意思。

你对这个提案*uninterested*还是*disinterested*？*uninterested*意味着你毫不关心，*disinterested*意味着你不能从中得到什么。

相似地，*dissatisfied*和*unsatisfied*不应该被混淆，它们分别意味着失望和需要更多的东西。

你可能想要*expeditious*（快速地、有效率地）做一些事情，但是说它*expedient*可能不太好，因为这只意味着做某事很方便（并不是一个做某些事的很好的理由）。

*fortuitous*意味着偶然发生的事情，它并不意味着幸运。

如果你是一个*practical*的人，那么你是务实的；如果某事是*practicable*，意味着只是有可能做；*pragmatic*意思是将会有效（而不是被证明是有效的）。

一个错误的词可能会造成损害。另外，特别是当非常相近时，很容易写出无法理解的内容："这个可行的方法将确保务实的项目持续进行，我对它毫不感兴趣是偶然的，我确定我看到它启动并不会感到满意。"

当然，使用准确的词语会帮你很好地传递信息，纵然令人烦恼，但不会困惑。例如，说非常独特，"独特"在这种情况下意思是与其他任何东西都不一样，因而就无须"非常"来修饰；当说中午告诉你需要知道的一切时，要写中午12点；或者当M代表机器时，不能写ATM机（一个机器机器？）。在这方面多加留意，甚至反复检查或研究是很有用的。

可读性

可读性很难定义，但是在阅读时我们都能感受到它。写作必须流畅：点与点之间必须连贯，必须用正确的并有一些变化的语调，最重要的是，必须要有明确的逻辑与结构来承载和传递信息。如前一章讨论的报告形态，"标记"的技巧：简要地标示要讨论的内容，有助于在实际意义上让读者了解哪些内容在什么地方。指示明确可以使读者继续阅读并且感到满意（这一节就是这样开始的，列出要讨论的要点，"可读性"是其中的第二点）。标记怎么使用都不会过分，而且可以在文本中的多个层级使用。

简单直接

简而言之，简单直接就是简单的表达。遵循著名的KISS原则：保持简单（Keep It Simple, Stupid）。这意味着行文时应使用简短的词、短语、句子和段落。

- **简短的词** 当你可以用“解释(explain)”时为什么用“阐明（elucidate）”？为什么用“偿还(reimbursement)”而不是“报销(expense)”？同样，虽然“实验(experiment)”和“测试(test)”的含义略有不同，但一般用“测试（test）”可能会更好，或者你可以使用“尝试（try）”。
- **简短的短语** 当你的意思是“现在”时，不要说“此时此刻”；当你可以简单地说“谢谢你”时，也不要用“郑重地表示感谢”。
- **简短的句子** 有太多的超长句子是商务报告的一个常见特点。虽然人们一般认为短句子是好的，但是它们应该与较长的句子相结合，或不要读起来像机枪扫射一样。许多报告有过长的句子，常常是因为它们在一个句子中混合了两个不同的点。将它们分成两个句子，整体的可读性就提高了。
- **简短的段落** 有足够的标题和关键点就很容易做到这一点，但要注意应易于阅读。随着信息逐步增多并得到整合，有规律地、适当地分段能使阅读更容易。

行文自然

正如有些人因为有“电话腔”而被认为有轻视的态度，确实有些文件不是以自然的方式写作的。这样的风格可能只是过时的思维或官僚主义在作怪。但是，企图强调自己的重要性或过分突显话题的重要性，结果都会很糟糕。只需一些词就可以改变语气，例如，说“作者”听起来感觉很笨拙，特别是没有理由不说“我”时。

这里的道理很清楚，并且也为写作提供了指导。报告确实需要一些格式，但它毕竟是一种替代面对面说话的沟通方式。报告应该尽可能合理地接近讲话的语言风格。不过，我不建议你做得太过，既不过于口语化，又不过于书面化，如当“will not”真的更适合时，别说“won’t”（你可能有时接受这么说）。然而，尽量按照说话的方式完成写作，然后加以整理，最终的结果往往比一开始就设定“写一些正式商务文章”要好。

前文所列的四个因素对写作风格有很大的影响，但是它们并不单独起作用，其他的要点也很重要。下面列示的点——基于人们反映的在报告中希望看到的——将使你的写作特点更加鲜明。

■ **简洁** 读者对一份文件的直觉反应是要简洁，但它本身并不是目的——一个更简洁的词是……

■ **简练** 文件长度显然与信息本身密不可分。如果这方面有一个规则，那就是长度刚刚够承载信息。

■ **相关** 这是与前两点相伴而生的。不要过长，涵盖必需的要素，没有不相干的或离题的内容。（需要注意的是全面性永远不是目标，如果你的报告涵盖所有内容，它一定会过长。其实，你总是必须做出选择。如果你不是说所有事项，那么你说的就是选择——你需要选择出恰当的内容。）

■ **精准** 表达你确切的意思，并保证必要细节是正确的。注意，当你应该使用一个定义明确的短语时，不要使用“关于”“我想”“也许”等词。

■ **用“我们”的语言** 这在任何意义上都适用。语言应该在正常的水平上（就技术性或复杂性而言）。应该顾及读者过去的经验和相应的水平（这意味着你必须知道这些东西是什么）。语言应该“与读者在同一节奏上”。事实上，如果给听众或者读者留下特意考虑到他们的知识水平或理解能力的印象，报告会获得更多的关注和欣赏。

读者不喜欢的

读者也希望他们必须阅读的内容不存在如下的特点和倾向。

■ **以自我为中心** 在大多数商业文件中都适合使用“你”，而不是“我”（或“我们”“公司”部门等）。所以说“我将很快发送更详细的信息”可更好地表达为“你将很快收到更多信息（来自我）”。更进一步，你还可以加一句，如“这样你可以自己判断”。如果涉及说服，这个方法尤其重要。

■ **轻视** “作为专家，我可以告诉你，这是必须避免的，你永远不能……”这是一个糟糕的开始，它听起来居高临下。要避免这种情况，只需随时记得读者。我曾经在收音机里听过一个学校广播的片段：“永远不要以轻视的口吻对他人说话，永远不要居高临下。你知道居高临下意味着什么，不是吗？”这句话说得很清楚了。

■ **有偏见** 至少不要有偏见。经理写给员工，说明他为什么认为某事是一个好主意，然后询问员工是否同意，可能会得到比他们实际感受更多的认同。如果是征询意见，那么最好是简单地列出议题并要求评论，而不提前表达个人观点。

■ **政治上不正确** 当今时代，政治不正确极为敏感，而且也有很大的危险性，不应该被忽视或低估。如仍然没有一个词意味着“他”，有时在这方面多加注意是必要的。类似地，选择词语需要小心。不久前，我因为使用“人员配备”这个词而被责备。我的意思是谁在什么时候上班，而不是与任何招聘或选拔有关（建议我使用的替代方案似乎是“人员安排”），这似乎有点愚蠢。但如果有人认为它很重要，那它就是很重要，虽然你的写作方式不应该笨拙地或不自然地遵循这些要求，但一定程度的谨慎是很有必要的。

这里有很多要牢记的内容。焦点必须始终在读者身上。但是，你不能忘记自己作为作者的立场，而且其中一些必须融入你的写作过程中。

作者的方法

每个组织都有一个自己的形象。只不过，区别在于它是被看作顺其自然的，或好或坏的，还是被看作可以主动地创造、维护和产生积极影响的。同样地，你写的每一份报告或提案都反映了一些关于你的信息。无论你喜欢还是不喜欢，都是这样的，而且这很重要。有意或无意间展现的个人形象可能会影响人们是否信任或喜欢你。这个形象会影响人们对你的专业知识的评判，或者影响他们是否同意你的观点，甚至是否与你做生意。

个人形象不仅影响你的日常工作，与你的工作目标相关联，而且也可能影响你的职业生涯。这当然是不可避免的，大多数组织中的文书工作纷繁复杂，你写的内容便逐渐形成他人——包括你的老板在内——眼中的你：你是一个正在走向成功的人，或不是。这很值得思考。

当然，你的主要风格及某个具体文件所展示的你的形象，是值得思考的。既然这些有不可避免的潜在影响，你就不能让它顺其自然，而要有意识地影响它。从考虑你想要人们怎么看你开始。举一个简单的例子，如果你想被认为是高效的，那么文件的风格肯定要表现出这一特点。如果写得好，那么它包含读者想要的一切，当然如果它涵盖了它该说明的一切，那么效率的提高也就水到渠成。

你可能想要你的文件反映很多特征。请自问想要如何展现各种各样的因素。

■ 什么知识（主题、人或情况）应该是明确的？

■ 如何能显示你与人们感同身受（直接读者或其他人），和/或对他们感兴趣？

■ 应该体现哪些专业知识？

■ 如何显示（或增强）你的信心？

■ 你所说的话表达了适当的影响力吗？

■ 你的案例是否真实可信？

■ 你看起来很可靠吗？（或一贯的可靠性是明显的吗？）

■ 你足够果断吗？

为了精准地确定如何达到你想要的效果，以上所有这些甚至更多的因素都值得认真考虑。看起来组织良好，关注细节或者将自己具体定位为某个角色（如一个顾问或诚实的经纪人）很重要。这些形象是累积的，它们随着时间的推移而积累并不断强化，从而有助于建立和维护方方面面的关系。无论是同事、客户或其他需要建立关系的人，还是你的老板，只要他们认为你是一个适合共事（并且擅长工作）的人，对你就会有很大的益处。

相似地，你可能会有一个想要主动避免的特点清单，如教条、自命不凡、不灵活、守旧等，它们在你的工作中毫无益处。一些其他的特点则有时被看重，有时不是，倔强就是这样的一个性格特点。

在你写作的时候，要始终记得你所选择要呈现的个人特征。

这样的形象不是由一个单词创建的。表现得诚实比写上“让我完全诚实……”（实际上可能起到提示的效果！）这句话更有意义。你想要的形象，部分来自具体细节，如词语选择，部分也来自你使用语言的整体方式。这就是我们将要继续讨论的语言的使用。

语言的使用

怎样使用语言会对信息最终如何被接收产生影响。正确使用词语的重要性前文已经谈到了，但我们正在讨论的是语言的影响，这可以通过更改仅仅一个词（甚至都不需要改变整个词）来很好地说明。例如，考虑上面标题后的第一个句子“怎样使用语言对信息最终如何被接收产生影响”，在其中添加一个词：“重大的”（即“对……产生重大的影响”）。

现在让我们看看“重大的”这个词改变了什么。说“产生重大的影响”，肯定有一点不同的意义。有许多替代词都具有不同的含义，如“真实的”“强大的”“相当大的”“巨大的”“特别的”“很大的”“重要的”。

你无疑会想到更多。在此处实际讨论的语境中，“强有力的”是一个合适的词。这不只是一个关于如何使用语言的问题，而且是关于用语言来实现什么的问题。报告的作者在他的桌子旁边都有字典和词典，通常后者比较有用。

本书的重点是报告与提案。我无力从各个方面完整论述语法和标点符号，虽然它们很重要，而且我也会提到它们，但我想将精力主要集中在可以帮助你创造出想要的效果的内容上。

语言为你所用

我经常看到一些商务文书中几乎通篇没有一个形容词，确实很简洁明了。然而，描述肯定也是语言极为重要的功能之一。大多数写作需要描绘一幅画面，至少在某种程度上是这样的。对比两个短语：

光滑如丝；

有光泽的。

第一个（我想它现在是泰国航空公司的宣传语）描绘出了清晰准确的画面，任何人肯定都看过并触摸过丝绸。第二个几乎可以意味着任何东西，湿乎乎的死鱼也是有光泽的，但绝不能与丝绸的触感相比。此外，写作可能还需要更具有描述性的短语。我在收音机上听到有人在描述一种东西时说“如刚维护过的溜冰场一样滑”，这除了意味着确实很滑以外，还有人认为有别的意义吗？

读者对语言复杂性（和认知成本）的接受程度前面已经提到过，在某种程度上与长短没有关系。不管怎样，如果文章能使你要讲的事物浅显易懂，它就会被读者所欣赏。如果它既具有描述性又让读者更容易理解，读者会更加喜欢。

清楚的描述可能需要你在写作过程中付出一定的努力，但付出是值得的。我最近写报告提了一个需求：为研讨会安排一个“U形”的便于与会者沟通的会议场地。当我到达时，组织方确实把人放在了一个U形图案里，但却是沿着会议室四周的。而我说“在一个U形里”是说一个开放的U，一个可以让我站在U形里与参会人员互动的U。如果我提前这样说了，就不会有误会了。

描述很重要，但有时我们想要的更多。我们想要一个事物的特征被描述得令人难忘。在我看来，这可以通过两种方式实现：第一，通过不寻常的东西描述；第二，通过别出心裁的方式描述。

回到上面提到的场地话题，我曾听过会议组织人员描述，作为对房间布局的一种认知，一个U形被描述为“让所有人都在前排”的形状。我相信，它是令人难忘的描述，因为它不但清楚，而且也是一种不寻常的表达。这样的短语很有用，而且值得搜寻并运用到商务写作中。

在有些场合，这种做法的效果很好，至少其中体现了作者的一些特征。一些短语或段落可能会得到赞美，因为读者之前绝不认为像这样的表述是合适的，然而当他们读到时却很喜欢。这是重要的。想想，认真想想，关于你想要描述的事物，找到可以帮你表达的单词和短语，不要只在有限的“商务语言”中寻找。当然，这里有可能做得有点儿过头，对于一些想法，你可能会因为太极端而拒绝使用。坦白地讲，包含不恰当的描述的危险性是很小的，反之，不包括那些能够产生积极变化而使整个文本贴近生活的描述，其危险性要大得多。不要让“自动驾驶员审查”限制你的作品对人们产生的影响。

有时，另一个你想要投入在写作上的是情感。如果你想看起来很热心、感兴趣、惊讶或其他什么，必须有所体现。“结果不及预期，它们表明……”这种死气沉沉的、被动风格的描述，与“你会对结果感到惊讶，这表明……”之类带有情感的描述相比，效果肯定是不同的。有时，两者都是恰当的，但对于后者，如果它可能会增加或强化“结果可能非常好”的感觉，你就应避免使用这种表达方式。

慎重选择语言

想一想，当你寻找合适的短语时，其中有些因为不够正式（或不够常见），你多长时间没有再使用它们了？坦诚地讲，很多人在令人难忘的或可以增加力量的语言边缘选择了其他安全的语言。安全的语言可能够用，但却不能打动人，这可能代表着失去机会。

跳出常规思维，找到清晰的且有特色的新单词、短语或语言组合是值得的，并且对你有好处。例如，现在回头去看电视剧《星际迷航》（*Star Trek*），它已经是全球范围的影视传奇，最初的剧集拍得很慢，但它获得了人们长期的追捧，多年来产生了几个分支系列，并且带来了

一系列今天仍很成功的电影。在财务上，它是最成功的授权经营之一。然而，现在很难记得它与其他电视节目刚开始播放时有何不同。当时，吉恩·罗登贝瑞（Gene Roddenberry）必须找到一种方式向广播电视网络展示他的节目创意：他认为自己有一个真正新颖的想法，但他也知道自己想要说服的人是相当保守的，他们最终会选择那些与经典节目类似的项目。

当时最成功的电视剧之一是西部片《马车队》（*Wagon Train*）。剧中的人物是一队联系紧密地向新牧场迁徙的人，每一集讲述他们在新的地点发生了什么，以及与碰上的当地人发生了什么。这些剧情本质上与他星际探险的概念是类似的。他将《星际迷航》描述为“星际马车队”。当时这是一个人们能够理解的恰如其分的比喻，并且隐去了项目实际上是支持新的且不同的电视剧的风险。在很大程度上，正是这五个字使他获得制作这部电视剧的合同。而其余的，正如他们所说，已成为历史。

只要一个点子和一个关键描述就可以创造出区别——这是写出令人难忘的文件的要求。通常，你最好不要用传统的描述，而是想一些好的、不同的或出人意料的，但又恰到好处的描述。有时候，可以这么说，你必须大胆地写……

接下来，我们来看一些要避免的事情。

要避免的错误

有些语言可能会削弱文章的力量。它们可能是技术上的错误，也可能不是，但是最终会降低有效性和达成目标的确定性。示例如下。

乏味

小心！这是商务写作的常见陷阱。发生这种情况不是因为你选择写的内容有错，而是因为你在机械地写作，没有构思细节，或至少没有太多想法，没有真正有意识地选择语言。

下面的描述是什么意思？

- 相当好（或坏）。
- 相当昂贵。
- 进度很慢。

确切的含义是什么？

- 一个有吸引力的促销活动？（或许，相对于产生的利润。）
- 略有延迟？（一会儿还是一个月？）

这些表述只给出了一个模糊的印象。你不妨自问究竟想表达的是什么，然后选择对应的描述性语言。

办公室腔

这是一些商务写作的另一个很常见的窠臼，其中大部分是从一个人传递给了另一个人，而在此过程中没有任何审视或改变。除了过时的感觉，它可能不会使人困惑，但也不能增加什么内容。

短语如：

■ “附上的供您阅读”（甚至“附上的供您感兴趣时一读”也可能不合适，你可能需要告诉他们为什么它应该是令人有兴趣的；要不然单独的“附上”就足够了）；

■ “我们荣幸地收到了”（为什么不说“谢谢你为了……”）；

■ “在……情况下”（“如果”肯定更好）；

■ “超高速运行”（快速或说明如何快）；

■ “形成概念”（想法）。

你应像躲瘟疫一样避免这样老套的表达方法，并改变你易于频繁使用一些“宠爱”短语的习惯——这些习惯通常也是不恰当的。

“时尚”语言

语言随时都在变化。几乎每天都有新的词和新的短语进入语言体系中，通常是来自美国，往往也是与技术的使用相关。关注这些词的生命周期是值得的，因为如果你跟不上脚步，很可能就无法实现你想要的目标。我注意到有三个阶段：

■ 使用它们还为时过早——它们不能被理解或看起来愚蠢，甚至像是过度追赶潮流；

■ 它们是有效的；

■ 它们不再被使用，并且听起来是错误的或不恰当的。

下面这个例子可能过时了，但请让我用它来解释我的主张。有一天我听到BBC Radio 4（英国广播公司第四广播频道）上有人谈到一

个“upcoming”（即将到来）的事件，我抖了一下。至少对我来说，这个词还在生命周期的早期，听起来一点都不对，“forthcoming”（即将到来）一段时间内更适合我。

另外，在说“企业宗旨”之前，我们都怎么说？这当然是目前正在使用的术语。在商业中大多数人理解它的含义，并且有些人已经很好地利用了这个思路来派生新的术语。

如果一个词或短语已经过时了呢？我会给一个常用的建议：“方便用户”。一个新的词或短语第一次被使用时，它是新的，具有很好的描述性，并且很快开始变得有用。一旦过时，我想，世界上任何一个小东西都会被它的创造者这样描述：至少它正在衰亡。

人们讨厌的错误

一些错误实际上是大多数人所熟知的，但它们仍然会逃过检查。有一类错误让很多人在最终收到文件时很烦恼。一个简单的例子，如“独特的”一词，它是经常被用作形容词，意思就是没有别的。没有什么可以“很独特”或“非常独特”，甚至一家公司的手册上，我看到“非常独特”一词在一段内出现了三次，而实际上没有一个产品会独特超过一次。考虑类似的使你烦恼的例子并避免它们出现。

其他的错误包括：

- “different to”（不同于）（应为different from）；
- 当涉及数字时用“less”（少）（less 修饰不可数名词）；
- “fewer”（少）才是正确的（few 修饰可数名词）。

另一个需要注意的方面是不必要的或省略的引号（正在成为现代“瘟疫”）。

陈词滥调

这是一个有难度的问题。任何过度使用的短语都可以被归类为陈词滥调。然而如“本末倒置”（putting the cart before the horse）这样的短语，不仅是众所周知的，而且能立即建立一个明确的场景，因此是有用的。在某种意义上，人们喜欢联想一个熟悉的图像，所以不应该总是避免使用这样的短语，但报告不是创造类似于“在酱油之前撒黄油”的替换词的地方。

遵循规则

那么语法、句法和标点符号呢？它们当然是重要的，拼写也是如此，但是现在拼写检查器可以检查出大部分这些方面的问题。有些规则是可以被打破的，一些过时的规则不再被视为规则，当然也就不是商务写作的规则。

如果你的文章中出现下面这些问题，就会让读者感到不快。

■ **不合规范的标点符号** 标点太少使阅读很费力，尤其是大段的长句；标点太多也会影响阅读并且让人感觉不舒服。特定规则在这里很重要，但最简单的指导原则是使用标点符号来让读者“呼吸”。在写作之前，我们都知道在说长句子时要停顿。所以，在写作时，要做的是必须有意识地包含停顿。停顿的长度和所说内容的属性显示了可能的答案。在某些方面太多比缺少更好。

■ **不必要的重复** 这是要避免的。经典的例子是人们说“我，我个人”。不要说“出口海外”，简单地说“出口”就可以；不要沉迷于“预先计划”，简单地说“计划”即可。

■ **矛盾（相互矛盾的词组）** 这些词组可能听起来很傻，如“明显有雾”，或者是现在一些表达事物的所谓好方式：“震耳欲聋的沉默。”一些句子可能会引起类似的矛盾问题，如“我从来没有预测过，并且永远不会”。

其他一些可能是纯粹与语法规则不一致，但是在商务写作中是被认可的，并且现在也这样使用。有一个很好的例子，语法规则要求你不应该以“and”（和）或“but”（但是）开始一个句子。但是你可以，而且这样有助于写得更紧凑并避免过长的句子。但是，不管怎样，也要注意另一点：不要过度使用这类表达方式。

另一个类似的规则是句子不能以介词结尾。“He is a person worth talking to”（他是一个值得交谈的人），真的听起来比“...with whom it is worth talking”（谁值得与之交谈）顺耳。温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）据说对这个问题的批评有一个有名的回应：“这是在彻头彻尾地卖弄学问，我是不会遵守的。”

还有其他规则可能只会偶尔被打破。我们很多人被教育永远不要拆分不定式，因此它们大部分时间被归在令人烦恼的语法类别里。然而，也有例外，《星际迷航》的“to boldly go where no man has gone before”（勇敢地航向前人未至的领域）真的比“to go boldly...”更好吗？我不这么认为。

如果你想要一个真正关于细节的指南，包括什么时候用冒号和什么时候用分号，那么让我推荐一些延伸读物。有很多“好英语”指南，它们中很多是参考其他的书，而像布鲁姆斯伯里（Bloomsbury）的《好词指南》（*Good Word Guide*）之类的书当然是有用的。然而，水平高过其

他书（这不是陈词滥调）且人们真正喜欢读的是《把我们的英语译为英语》（*English Our English*），它是企鹅集团出版的平装书，由小说家和报纸专栏作家基思·沃特豪斯（Keith Waterhouse）写作。这本书是一部真正的指南，而且它能激发你的阅读兴趣，内容也饶有趣味并表现出作者对写作的极大热情。请立即购买一本吧。

风格

最后，大多数人拥有或养成了一种他们自己喜欢的写作方式。为什么不呢？例如，虽然写作规则中说它们是相互替代的，但我认为说“第一……，第二……和第三……”比以“首先……，其次……”开始更优雅，我不知道为什么。

如果我们都以同样的方式做所有的事，这将是一个无聊的世界，写作也不例外。因为喜欢而使用某些表达并无危害，这会使你的作品多样化并使之看起来与众不同，这本身就是有意义的。

当然，如果你写的内容听起来还不错，你就应当为此而高兴。所以，引用基思·沃特豪斯的话：“终极建议，如果一句话很难读，那它就是一个不恰当的句子，打散它并重新开始写。”

技术的削弱作用

最后一点，让我就写作的技术做一点提醒。现在无处不在的电子邮件和短信通常以高度缩写的词汇写成。有时候这是可以的，但有些场合（我很想说经常）可能会引起问题，导致读者的理解出现障碍，这必须

要始终注意。而且这里还需要注意另外一点：你需要确认没有养成过度缩写的习惯，并且不要开始不加选择地将其应用到你的写作中，因为报告和提案要求有极高的正式性和精确性。

这个问题经常出现并且影响很大，而且，需要使用缩写或用缩写更简单易行的技术的确在持续增加（多到我都不想把最近的列出来）。道理是清楚的：如果你想写好较长的文件，就要清楚地知道什么是可以使用的。不要让缩写和极不正式的表达（或两者）之类不恰当的习惯转化为不假思索的方式，这种方式会削弱你想清楚地说明和解释的意图，很难有效地说服他人，其他想要更正式的文件为你达到的目标也难以实现。

<<<练习>>>

写得简练

太冗长是一个常见的错误，也是一个很容易养成的坏习惯——使用没有必要的词。为了让你习惯检查这项，请在保持含义没有被削弱的前提下，尝试重写以下句子，至少减少一半字。

■ It is worth noting that writing is not something to be treated in a hasty manner, because of the fact that it has a large impact on readers' impressions.（30 words）（值得注意的是，写作是不可以匆忙对待的，因为它对读者的印象有很大的影响。）（30个单词）

■ George did not pay any attention to the results because he did not have very much confidence in the analytical techniques.（21 words）（乔治没有关注结果，因为他对该分析技术没有太大的信心。）（21个单词）

■ In spite of the fact that he had succeeded, it did not take very long before he was sorry that he had used so many words.（26 words）（尽管他已经成功了，但没过多久，他就为用了这么多字而感到抱歉。）

（26个单词）

当然，这里没有“正确”的答案，语言有太多的可能性，但我建议将每个句子改写如下。

■ Because it will shape the readers’ impressions, writing should be treated seriously.（11 words）（因为会塑造读者的印象，写作应该被认真对待。）（11个单词）

■ George ignored the results because he distrusted the analytical techniques.（10 words）（乔治忽略了结果，因为他不信任该分析技术。）（10个单词）

■ Although he succeeded, he soon regretted using so many words.(10 words)（虽然成功了，但他很快后悔使用了这么多字。）（10个单词）

同样地，你可以回顾自己的报告并检查其语言（如果你想真正彻底地检查，请大声地将报告读出来，因为通过听比通过看更容易找到错误）。你可以特意找出那些由于习惯而重复出现的错误。这些错误可能从过度使用一个单词到复杂的“商务腔”短语，或更多。思考：有要吸取的经验教训吗？

需要注意的是：为了实现这种精简，同时用了简称、删除单词和改写的方法。值得注意的是，一位参加我的商务写作技能课程的学员，把最后一个例子改为“Successful, but verbose”（成功，但冗长）。有人也许会说这改得有点多并且感觉意思有一点变化，但我认为改得恰到好处。

<<<要点总结>>>

■ 确保你写的不仅是可读的，而且是为其读者设计的。

■ 清晰第一：确保易于理解是良好的商务写作的基础。

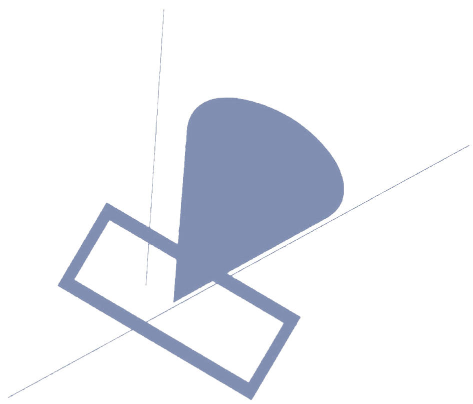
■ 记住要注意展示你的形象的潜台词，并确保它按照你的需要发挥作用。

■ 让语言为你服务：具有描述性，令人难忘。

■ 使你的文章恰当正确，但也要具有个性化特征。

第五章
数字清晰

数字属性及盲区
避免数字盲区
清晰地呈现数字的方法



许多报告和提案的一个共同因素是呈现数字，包括财务数字。

数字属性及盲区

数字能使人困惑，同时，也能使某事得到清晰的呈现。这个工作首先要确定在应该清晰时它们不会使人感到困惑，尽管或许应该承认，有时候提供精确的数字就是为了让人感到困惑。例如，某人可能在一次会议中快速引用大量的不同成本，只是希望这个计划显得有多昂贵而避免被过多关注，类似的手法也可用于写作。相似地，数字的复杂性可被更

广泛地使用，例如在市场营销领域人们讨论的“困惑定价”（confusion pricing）——这是一种复杂定价结构，旨在使客户难以与竞争对手的价格进行比较（手机关税就是一个这样的例子，很多人都很熟悉，我此前查过，英国有80万个不同的关税可供选择）。本章将集中探讨如何积极有效地在书面沟通中使用数字。

这很重要，因为很多人：

■ 认为数字会使他们困惑——有些人缺乏数字计算技能（只会用百分比的方法来克服分析困难），而且，因为他们本能地排斥数字，所以，欲使他们喜欢上数字，就要对他们给予激励；

■ 只能处理自己的银行余额大小的数字，公司数字因为数额巨大而使他们感到困惑；

■ 被庞大的数字所淹没（想象许多电脑程序推送的各种各样的数字）。

正是因为这些，特定的方法是必要的。

避免数字盲区

因而，呈现数字通常需要仔细考虑它是否要加强某个信息，这需要掌握如下一些重要的原则。

■ **选择要呈现的信息，专注于关键信息并排除任何不必要的信息** 这可能意味着：例如，根据需要选取和整理信息；一个报告中的详细图表可能不适合用于其他目的而必须被缩减。用作视觉辅助工具的幻灯片，如果内容是简单地从文档中照搬的，就没太大必要，

这在涉及数字时似乎特别常见。

■ **分离信息** 例如，将一些信息放入报告的附录，这样主要信息只包括关键数字，并可以保持内容的流畅性，而如果需要更多的细节也可以找到。

■ **分开信息与其计算过程** 这可以通过使用附录或在段落上加框之类的工具来完成。

■ **选择所呈现的数字的适当精确度** 有时准确有助于理解，或者本身就很重要，但在其他一些情况下，它可能会令人困惑，而一个估算的大致数字更适合。

■ **重复** 重复有助于任何信息的理解，伴随着数字的自然重复——例如以口头的形式讲述一遍并以书面形式发布——效果可能大不一样。

■ **校对** 必须仔细检查数字，或许甚至要比正文检查得更仔细；记住，一个错误键入的数字可能会彻底改变一件事，而且是向坏的方向。

例如谈到一个公司的业绩，销售数字在增长，但对此可以有各种各样的方式来描述。

■ **销售额增长** 不需要细节。

■ **销售额增长了约10%** 一个大致的估算值也可以。

■ **销售额增长了10.25%** 精确的数字可能很重要，但要注意，没必要说毫无意义的话：销售额增长了约10.25%——“约”这个字只用于大概数字和估计或预测。

■ **销售额增长了约10 000英镑** 财务数据相较于比例可能更重要（财务数据可以从不同的侧重点呈现与比例数值相同的一件事）。另外，数字指的是什么必须明确。例如，X销售额在2016年1~

6月同比增长了10.25%。当然，语言可以改变所有这些陈述——销售额大幅增加——也许就像这里，只用增加一个词。

■ 以便于人们理解的方式（例如用图表）呈现信息。

清晰地呈现数字的方法

有两个确保数字清晰度的主要方法。

图/表

有"一图值千字"这样一个古老的说法，这个原则对各种数字都适用。一个图/表可以展示一个整体的画面，让人立即理解——有时，简直一目了然。

通常两个图/表比一个更复杂的图/表要好，当然，它们的目的必须是最大限度地提高其展示的信息的清晰度。因此它们需要：

■ 大小适当；

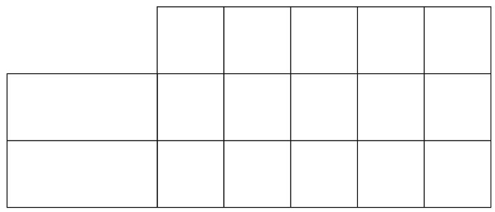
■ 当有可能并有作用时，尽可能使用不同的颜色；要谨慎选择颜色，挑选对比明显的颜色；

■ 适当注释，并考虑图/表本身显示哪些文字，而哪些又是分开显示（或许，在页面底部的图例上）；

■ 有效地使用图/表，或按照有效性的需要进行修改，如果要被用作视觉辅助工具，那么易读性无疑更加重要。

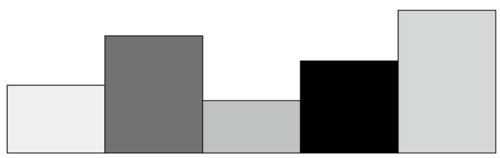
包括表格、柱状图、饼状图和曲线图在内的各种图都可以用来清晰地呈现数字。

表格



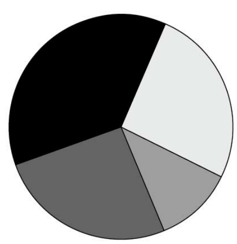
表格包含任何列出的数字，它们可以具有不同的复杂度。

柱状图



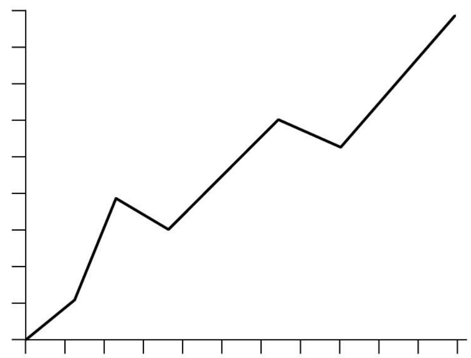
柱状图可以使效果很清晰，比例也可以为了强调而变化。

饼状图



这是一个特别的视觉工具，可以比表格或一定的描述更清楚地呈现数字。

曲线图



这种图可用于显示数量随着时间推移而发生的变化。必须谨慎地选择你想要给图形设定的比例（相对于呈现，在你解释它们时更需要记住的是，此类图形可能会有多种解释）。

所有这些图/表都是越简单越好。如果图形呈现太多的不同内容（如整体销售额、产品销售额和盈利能力等，你理解这里的意思），会迅速降低图/表的清晰度。

还要注意，有时需要在一个创建“完美”的图/表与时间（有时是成本）之间妥协。尽管这样，最大的危险仍是当呈现的信息必需使用图/表时，没用图/表或用得不恰当。可以不夸张地说，在文件（例如一个提案）中加入某种形式的图/表，可以赢得一个讨论或就某件事达成一致。

这些图/表的力量相当大。文章中与内容相关的图/表形式的信息，就如一个饼状图。首先想象圆圈，然后将圆圈分成两部分：一部分代表来自实际内容的信息的多少；另一部分则代表你和你的组织留给人们的风格、形象和行事方式。将这样一个空的饼图与具体文件相联系，有助于你考虑如何最好地权衡二者。一个图/表可以代表相当多的信息和思想。

语言的贡献

如下一些与语言运用相关的因素也很重要。

- **节奏** 在口头沟通中，当涉及数字时，你可能需要减慢一点语速，插入更多解释和更长时间的停顿。在书面上也是如此，在使用数字之前，确保一切都在上下文中说明，否则就会有让人感到困惑的风险。
- **标题** 可以集中注意力和引起关注——请慎重考虑，标题可能会令人困惑，而且细节很重要。
- **确认** 同样，在对话中，大量与“清楚吗？”类似的标记或问题有助于确保人们跟得上思路；在写作时，更正式的确认是必要的：建议人们暂停，确保他们到目前为止一切清楚，或在继续前回顾一下前文内容。
- **准确** 仔细检查，因为数字可能会让人感到困惑。而且，你也不想有人这样看待你文中提到的数字，比如文中15%的折扣，而它实际只是5%。
- **精准度** 确切的注释可以完全改变含义，确保数字被正确引用。例如，请注意，这个数字是一个估计值，或者，这是当前的状态。
- **无意义的** 一些使用数字的表述实际上是无意义的（如电视上的一些广告说的：现在有超过70%的都是废话）。某个东西达到多高的优良百分比，可能会听起来还不错，但提出了一个问题：与什么相比？可能是与一个竞争对手相比，或者与一个早期版本的产品相比，或者可能就是不清楚。写作时需要搞清楚这一点。

另一个有帮助的方法是进行比较。这可以通过各种方式完成。例如，很多数字，尤其是财务方面的数字，涉及与其他时间段的比较（如“这比去年多”），或与其他要素比较（如“虽然管理成本下降，但客户服务评级得到了提高”）。

类似地，类比可以使描述更简单。如果数字非常大，或呈现在人们面前的数字超出他们日常经验的范围，类比特别有用。一个方法是用文字进行简单的描述，比如，你想让人们理解收入差距的严重程度，可以描述为“像南美大部分地区的国债”一样。虽然显得极端夸张，但读者理解这只是为了强调正在讨论的数字的重要性和大小。或者，你可以选择一个准确的并且是所描述事物的重要细节的类比。例如，一个办公室的扩大可被描述为“网球场的大小”，尤其是当准确的平方米数（而且可能也在文件中）和图片也不易理解时，这样的类比特别有用。

语言应用还与分摊相关联，就是将一个整体数字分为较小的单位呈现。例如，年费用是1 610英镑，可被描述为“每月140英镑”“每月只需140英镑”或“每月甚至不超过150英镑”。

第11~12页的旅行社的案例，是一个很好的例子。以何种方式处理数字及如何使它们与特定读者相关，将影响读者接受和处理信息的方式。这里的关键是沟通。使他们受到打击的数字与困难并没有变化。然而，对这个问题的认知，变得可管理、个人化，最重要的是可以实现。结果显示成功是可能的。以正确的方式——反映现实情况的方式——呈现数字是必要的。

类似地，想想其他类型的数字，你将如何引用它们呢？例如：

■ 向财务总监提出促销预算可能引起反对——他们认为这是一大笔“与业务无关”的钱，而将其描述为投资并与预计产生的销售收入紧密联系，他们的反应可能就会有所不同；

■ 一个主要按照财务年度开展工作的经理，在与按周工作的年轻员工沟通时，使用的时间维度必须与员工的工作时间周期相匹配。

本章最后一个例子将有助于表明语言描述会使数字更清晰易懂。

示例：描述相对数字

有时，如果数字要表明一个（有力的）观点，它们可能需要被完全改变。有一句话是“你卖的是嘶嘶声，而不是香肠”，这句话意在表明人们只购买确实对他们有意义的东西。因而，销售信息在多数情况下应该只需这样引导：一个好的销售人员会告诉人们，某个东西能为他们做什么并向他们展示如何做。

下面这个使用这一原则的例子，能很好地解释了数字转化是怎样增强信息传输的。设想一家公司制作一系列炊具、烤架和热水器等用于酒店和餐馆等场所的产品。这些产品都涉及一定程度的技术细节，但我们只引用一些简单的事实，并设想一家繁忙的咖啡厅就是对这些产品有意向的客户。

平面烤架的一个特征是它的尺寸：某种型号烤架的烹饪面积是800平方厘米。也许没有多少人可以立即想象出这个尺寸看起来是什么样的。（你可以吗？）但是，我们可通过描述它能同时煎12个鸡蛋来形象地说明其大小（换句话说，描述800平方厘米的表面积实际上意味着什么），并且这个描述可以与咖啡馆的“早餐高峰时间”相联系，餐饮业中没有人不能立即想象到这个画面并看到该产品的优势。类似地，一个双八品脱[注]热水器不是通过简单的容量描述出售的，而是通过描述它具有同时制作茶和咖啡的能力来销售。

这些描述聚焦于产品所针对的客户的具体情况，并且很有用。在有任何数字时，第一个工作是要考虑它易于理解，易于记忆或易于看到相关性吗？而且，并不是对你自己提出这个问题，而是那些你正在为其写文件的人，因为他们才是你必须要告知的人；将数字转换为真正能引起人们注意的内容（这里的转换，试图让人们通过想象烤架上煎的鸡蛋来想象出800平方厘米）可以使详细说明不再需要，并瞬间描画出让人意会的图像。

与谁沟通及数字和财务信息应如何排列也始终需要仔细考虑。

最后，因为思想与语言相关，所以还要考虑两点因素。

■ 在口头交流中，语气当然有助于信息传递。例如，你希望“增加10%”听起来是好的还是糟糕的？在写作时你必须选择修饰的词语和短语，以确保它按照你的愿望传递信息。

■ 在书面形式中，数字及与其相应的语言，可以使图表显示不同的重点。用粗体或斜体字，或者是较大的字；还有写为10%、百分之十或百中之十，都是不同的；并且还可以有更多的变化。稍后我们将重点阐述图表的注意事项。

<<<练习>>>

这是一个独立的方面，可在自己报告的上下文中检查——如果你有章节涉及财务数字或其他方面的数字，通读它们并确保这些数字是在通过非常清晰的方式呈现；这里产生误解的可能性很高，并要仔细地防范。

<<<要点总结>>>

数字可以加强书面交流，也可以使人困惑，最坏的情况是导致整个交流完全无效。成功的关键是：

■ 认识到信息中数字的作用和重要性；

■ 认识到一些人处理数字的困难；

■ 选择恰当地突出数字的方式，文字上（如粗体）或通过恰当的强调；

■ 尽可能地图解数字，如用图表；

■ 尤其要清楚在说什么（或写什么），要使用有力的描述并仔细

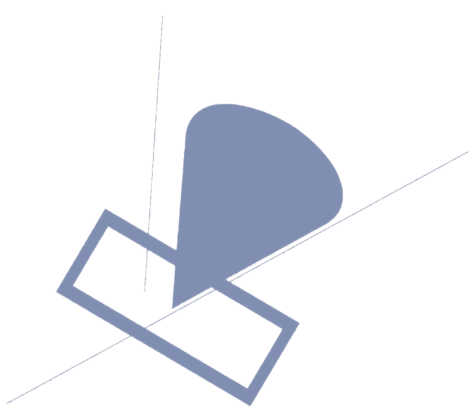
思考如何被理解的问题。

这是一个非常值得关心和思考的重要领域，毕竟，报告中的数字可能是整体内容的基本要素。如果它们在任何方面有不清楚，那么该文件可能就是无效的。如果数字在提案中很清楚，那么它们将在一个强有力并且成功的论证中扮演重要的角色。

1. 品脱为液体容量单位，英制中1品脱等于0.568升，美制中等于0.473升。——编者注

第六章
具有说服力的提案

积累的过程
关键阶段
说服技巧
禁忌
建议
报价与提案
选择格式
时间安排
提案内容
检查清单
封面信
提案呈现
赢得关注



撰写和修改报告可能是一件苦差事，并且会经历不少磨难。但提案

有所不同，撰写提案有一些额外的要求。提案与报告有什么不同呢？在许多方面，提案和报告有相同的特点：它们必须被人阅读，必须有意义，必须使用许多已经提到的工具——如结构合理、语言恰当等，必须有说服力，必须主动为做出积极的业务决策发挥作用。因此，提供报告与提案并得到关注是买卖过程中的关键阶段，尽管我在此并不能完整地描述销售技巧，但一些因素是很重要的。

积累的过程

销售有时可能是由一次会议构成的简单过程。销售人员会见买家，在会议结束时——如果成功——买方同意购买，则交易完成。

然而，通常卖东西的过程要比这复杂得多。例如，销售过程很可能像下面的交易流程一样环环相扣：

■ 广告和促销活动带来一个潜在客户的问询；

■ 这个问询必须得到回应和处理（让我们假设，通过电话）；

■ 潜在客户有兴趣并要求邮寄详细资料（如一封信和目录）；

■ 也许没有什么反馈，但卖方打了一个电话试图恢复、维护或促进初步意向；

■ 此时客户可能会同意销售人员去洽谈更详细的事项；

■ 召开了销售会议，但没有做决定；

■ 再一次电话跟进并召开了另一次会议；

■ 召开第二次会议，这次同意考虑一个提案——“让我们看到书面的条款”；

■ 一旦提交，该提案可能会分发给组织的其他人；

■ 可能需要更多的追踪，然后卖方进入潜在供应商的短名单；

■ 接下来，要求并做正式的演示（例如向董事会或采购委员会）；

■ 终于决定购买（或不购买）。

虽然在有些业务中，这个过程可能没有如此漫长，但在某些情况下上面的流程也可能只是一个简化版，完整的销售过程可能需要有更多的会议。某些行业需要更多的阶段，如演示或测试。而每一个阶段，不管多少，都是沟通的一种形式。整个过程可能会持续几天、几周、几个月甚至几年；当然，每个组织都有自己版本的说服过程。

现在，结合上述的复杂性（和脑海里你自己组织的情况）思考：在销售行动质量方面这个过程是累积的。只有到当前为止的所有环节的质量满足了潜在买家的需求，他们才会从一个阶段进入下一个阶段。因此，如果你发送了不恰当的或者说劣质的文件，那么约定一个会议将会变得困难。

这里还有另一点要考虑：成功率。顺利通过这些阶段相当耗时且花费昂贵。任何阶段执行得不好都有在那里停止的风险。如果客户拒绝继续这个过程（他可能同时也在与竞争对手洽谈，并与他们继续），那么迄今为止花费的所有时间和金钱就都被浪费了。

关键阶段

上述某些内容可能对报告来说也是需要的，但它们对提案来说却是确定无疑需要的。提案毫无疑问是一个关键环节，它将潜在客户从对你

的产品或服务只有极小兴趣或没有兴趣的阶段，推动到愿意并积极购买的阶段。而且，提案还是关系着这个过程结果的环节。在这时，通常销售人员已经做了太多工作而不想因为提案不好导致失败。

因此，提案关系重大并且它们必须起到很好的作用。因而，提案不能只是高效可读——它必须还具有说服力。然而，在很多组织中，书面提案往往是薄弱环节，做得并不好。无论面对面的销售人员的素质如何，当要将有说服力的内容写下来时，似乎总是有所欠缺。在最糟糕的情况下，太过于正式——通常也太过于谨慎——会弱化想要达到的说服力。

说服技巧

正如本章开头所说，这里不能完全展开讨论销售技巧的方方面面。但是，简短地考虑某些要点还是可以的。

我所知道的最好、最简单的销售定义就是“帮助人们购买”。这就将整个过程定位为：要求卖方识别、理解和尊重买方的需求，并采取行动以促进买方做出购买决定。

本质上销售有三项任务：

■ 创造可见度（如果人们不知道或没记住你，没有人会从你那里购买）；

■ 具有说服力（让你所说的可理解、有吸引力并且可信）；

■ 具有差异性（使你的方案比竞争对手更强大、更独特）。

这些都很重要，而且经常在业务论证或出具提案阶段，差异性尤其重要。永远不要假定业务不受竞争对手的威胁，即使（如重复业务）从没有被证实也没有被提到过。

禁忌

在撰写提案时，你要避免如下一些禁忌。

- **太聪明** 是论据赢得读者，而不是你华丽的短语、优雅的引语或聪明的方法。
- **太复杂** 事事简单的观点已经论述了，它同样适用于整体论证。
- **太浮夸** 这意味着说太多关于你、你的组织和你的产品或服务（而不是它对读者来说意味着什么）的内容。这意味着太离谱的写作方式，也意味着太遵循语法而有失大方和流畅的风格。
- **过度宣传** 虽然你应该对自己的信念有勇气，但太多赞美之词反而会弄巧成拙。宣称一个看起来令人生疑的观点，会使整个论证都受到影响。
- **提供意见** 或者至少不要过多地与陈述性事实比较，理想的情况是与被验证的事实比较。
- **导向负面观点** 例如，不要说：“如果不是这样，我们会……”而应该说：“你会发现……或……”
- **假设读者缺乏知识** 例如，不要说：“你可能不知道……”最好说：“很多人还不知道……”或者“像其他人一样，你可能知道……”
- **过度幽默** 除非你非常确定它会成功，否则不要使用幽默。

如果潜在顾客阅读时感觉不适，会严重摧毁你正在为获得肯定所做出的努力。一个引语或妙语会更安全，尤其是当它与主题相关时，即使幽默不被理解，人们也会留意到你的写作是得体的。

■ **过早地亮出底线** 有说服力的提案必定不能不留余地：提案必须留出较多的空间，甚至是到最后仍有可讨论的余地。

建议

在撰写提案时，你应该遵循下面的建议事项。

■ **专注事实** 你提供的内容必须是可信的和真实的。“这些都是你需要知道的事实”这样明确的陈述方式往往会起到很大的作用。

■ **使用说明** 虽然图片、插图、照片和图表通常被认为可以不言而喻，但如果使用说明，则会产生更好的效果。（在正文或说明中提到是重复可被接受的好方法。）

■ **使用重复** 关键点可以出现不止一次。例如，在传单和随附的信中对关键点进行数次重复，甚至同样一封信也可以寄送多次。这尤其适用于重复强调优点。

■ **不断变换语言** 你需要找到同一件事的多种表达方法，这常用于宣传册或信件等。

■ **讲新的内容** 假设你要讲的是新的、奇特的，甚至是独特的内容，确保读者知道。真正的差异往往会被忽略，所以在文字量上也要确保关键点很突出。

■ **写给收件人** 你必须精准地做到这一点。你必须确切地知道你要写给谁，他的需求是什么，喜欢什么和不喜欢什么，并且始终

有意识地根据需要修改信息。过度地将所有内容提供给所有人，将会淡化提案对每个收件人的有效性。

■ **使收件人便于阅读** 考虑在一页的结尾中断句子，以免让读者不得不翻页来读完这句。（我也认为这看起来不是很整洁，而且在一页末尾中断一句话确实有用。）始终要记得明确表示后面还有其他页，在页脚上写“继续”或进行类似的标注。

■ **链接段落** 这是保持收件人阅读的另一种方式。使用相互关联的点进行论证。例如，一段以“一个例子是……”开始，接下来的一段便以“现在让我们来看看它是如何工作的……”开始。

■ **具有描述性** 真正的描述性。语言上，一个系统被描述为“光滑如丝”比“操作非常流畅”更好。记住，你知道你所描述的有多好，但读者不知道。你需要告诉他们这个东西有多好，而且你不能假设他们从一个简短的词语里就能理解你的热情。

■ **引入具体的人** 优先说具体的人。不要说“……我们XYZ部门负责人”，而要说“约翰·史密斯，我们XYZ部门的负责人”。对其他人也是一样的，不要说：“这是一个久经考验的服务”而是说：“超过300位客户发现它有价值……”

■ **增加可信度** 例如，如果你引用用户，请引用姓名（经他们许可）；如果你引用数字，请具体且完整地引用；并通过姓名引用人。具体的内容能增加可信度，所以不要说“这在我们宣传册……中描述”，而是说：“这是在我们宣传册的第16页上描述……”

■ **使用重复** 关键点可以出现不止一次，同时在传单中和随附的信中，甚至在一封信中。这尤其适用于重复强调优点。你会注意到这一点是重复的，或许是为了显示该技巧是有用的，或许只是为了论证不确定地尝试幽默完全不受推荐！

这个话题基本上与直邮技术密切相关；有很多可能性，并且有些你能推断出的内容需要单独学习。所以，尽管本章其余的内容涉及一些销

售技巧，但从这里开始，它主要集中在如何写提案，以及如果想要很好地发挥作用，该如何“塑造”它们。

报价与提案

弄清楚“提案”和“报价”这两个词究竟是什么意思，无疑是值得的。虽然有时候它们被以一种看起来相似的方式使用，但在销售方面，它们各自意味着完全不同的内容。

提案必须对写作方的建议做出解释和论证。提案撰写者可能提出自己的建议，但更确定的是他们假定自己的职能是说服；而报价则是简单的文件，只需列出一个选项——通常是被要求的，说明是否可用及其成本是多少。报价假设销售工作是正确的且已经完成，没有说服的必要。许多报价会有多个——有时是很多个——与之相关的提案。我们在此仅讨论较复杂的提案，虽然这会使报价提高。

选择格式

提案的格式有两种。有时候提案是一封信，虽然可能很长，但也是可以的。事实上，有时用比信件更正式的方式会夸大提案，使收件人拒收，这会被视为过度设计。

另一种常见的提案更像是一个具有说服性倾向的报告。下面我们看看这两种方式各自在什么时候使用，其原因又是什么。

信函提案

如同它的名称一样，提案的第一页像一封信一样开始，以“亲爱的……”开头。提案可能有几页长，同时有一些小标题，但它本质上不如报告式提案正式。这种风格适合以下情形：

■ 不需要更详细的提案，因为没有足够的内容或没必要；

■ 目的（或要求）只是总结已经发生的讨论；

■ 没有未决问题（例如以前的会议未解决）；

■ 没有竞争的威胁。

不符合这些情形或其中一些时，就要使用正式提案。

正式提案

这是一种报告式提案，通常有某种固定格式，从而更加详尽和正式。这种方法适合以下情形：

■ 建议很复杂；

■ 销售的产品成本很高（或很重要）；

■ 有多个“客户”、一个委员会、一名推荐人和一名决策者，或有其他需要协商的人，所有人要看到完全一致的内容；

■ （与上一点相关）你没有遇到其中一些参与决策的人；

■ 你知道有竞争对手，并正在被拿来与他们做比较。

在许多企业中，通常有多个决策者或决策影响者。甚至人们认为，在这种情况下询问需要多少份提案永远是明智的。例如，如果你看到两个人，却被告知需要三份提案，那么也许还有你不知道的其他决策人，并且在你继续下一步之前，可能还会被提问更多的问题（甚至另一次会议）。

在任何与销售有关的事情上，客户及其意见都很重要。你选用提案形式时应该适当考虑客户的需要，比如问他们如下的一些问题。

■ 提案应该多正式？

■ 想要哪些细节？

■ 应该多长？

■ 会有多少人看到？

■ 客户想什么时候收到？

你不必完全按照他们的答案去做，但必须认真地判断。例如，如果你正在与你认识的人打交道，他们可能建议提案不要太正式。但如果你知道你有竞争对手，那最好还是比信函更正式一些，这样做是值得的；毕竟，你的文件和其他人的文件将被拿来进行比较。就一封信与一份更正式的文件而言，后者看起来更有力，尤其是涉及所花费资金的价值时。

时间安排

时间安排方面的内容很值得讲一讲。能按客户的时间要求提交方案自然很好，即使在某些情况下这意味着熬夜加班。但是，对方也希望你

的提案能够反映出你深思熟虑的建议。对于复杂的事情，承诺24小时之内完成可能根本不可信。在这种情况下，太快的速度会引起客户对质量和原创性的怀疑，尤其是在服务及定制的产品上。其实偶尔拖延某事是明智的：能够争取比实际需要更多的时间，在它送达时，可以让客户更有量身定制和考虑周到的感觉。

在这个阶段，你了解到客户的一些需求，你知道参与决策的人（即那些将会阅读你所写内容的人）及提案需要何时提交。记住关于准备的章节所提到的：算上你需要与同事一起花费的时间——讨论、头脑风暴及其他环节——并留出足够的时间做好工作。一旦文件被发送出去了，无论是好是坏，就只能是它了。

<<<案例>>>

一位顾问做了一个谨慎简短的报告。他与潜在客户的第一次会议很顺利。双方建立了良好的关系。在会议结束后准备离开时，这位顾问认为潜在客户相信他明白了问题所在，实际上他已经确认了。

他询问了与提案有关的必要问题。他知道自己正在与另一个供应商竞争，提案里必须要有足够的细节，而且客户期待有创新的方法，但必须匹配现有参数。还有一定程度的紧迫性虽然不是很紧张，但考虑到目前的工作量……

后来，这个提案赶上了截止日期，但只是刚刚赶上。一周后，这位顾问接到了有决定权的经理的电话。这个经理有一个关于细节的问题。他想确定该提案建议的方法中的一个元素是否符合其中一个固定标准。顾问对这一点记得很清楚，他们一起翻到了相关页面。经理表示："这里写得不是很清楚……"顾问重读时发现对那个细节的表述确实含糊不清。之后，顾问解决了这个问题，并向这位经理保证，建议的这个方法十分符合给定的标准。这似乎解决了问题，这位经理承诺将在一个星期左右做出决定。

七天后，顾问收到了一封信。在信中，经理很有礼貌，并称赞了这个方法，但他并没有接受该提案。

这个案例很有意义。没有人可以断定就是那个有问题的表述导致错失了此次机会，但已经没办法改变结果了。注意，这里要求的细节是必要的（也许顾问没有时间让一位同事通读一遍），并且此类文件必须始终关注客户的需求和看法。

当然，一旦你的提案已经发出去了，那么你就不得不与它休戚与共。事后再打电话进行更正或发送一个修改后的需要潜在客户插入的“第七页”，听起来很不专业。了解了以上这些之后，让我们来看看如何安排和处理提案中的内容。

提案内容

虽然提案的形式和内容千变万化，但主要包括以下几个部分：

- 介绍（通常在内容页前面）；
- 需求陈述；
- 提出建议（或解决方案）；
- 各方面的细节（如成本、时间、物流和技术规格）；
- 结尾陈述（或摘要）；
- 附加信息（主要或次要的——以附件的形式）。

每个部分可能需要一些子标题，标题的长度也随着内容而变化，但

它们为查找提案的主要结构提供了便捷的方式，下面依次进行讨论。

目录页

任何复杂的提案都需要类似书本的目录页。这表明提案是为谁或为哪个组织而写，关于什么内容，以及由谁撰写。这个页面也可以提供提案人的详细联系信息，如地址等（如果不在这里，肯定是在提案的其他地方），一些提案撰写者喜欢在此标注收件组织的商标及自己所在组织的商标。

紧接着应该是有内容和页码的文前页。如果有主标题也有副标题，看起来会更令人感兴趣，尤其是主标题很乏味时，如“介绍”；应该首选动作词语，如制作、创造等。

以下标题是该部分功能和作用的描述，不是你必须要使用的标题的建议。

介绍

记住这是一个销售文件。开头必须引起读者注意，使读者建立阅读兴趣并将其引导到正文，要使人们有继续阅读的意愿。由于介绍部分必须承担一些常规而又重要的任务，最好用一个（或多个）有趣的句子开头，与客户产生共鸣并奠定提案的基调。

介绍部分还有一些其他的职能，例如可能需要：

- 确立背景；
- 提到过去的会议和讨论；

- 回顾迄今做出的决定；
- 说明经验；
- 确认参考条款；
- 列出参与讨论和/或准备文件的人员的姓名。

由于所有以上内容都不像接下来的那样有趣，这部分应该集中在关键点上并且要简短。结尾应该过渡到下一部分内容。

需求陈述

这一部分需要十分明确地简述客户的需求。它要描述需求范围，很好地回顾并确认提案将涵盖的之前会议已经同意的内容。

有人会问为什么这是必要的？客户当然知道他想要什么。的确，他也许刚刚花了相当多的时间告诉你这一切，但这个陈述仍然很重要。

它的作用是明确表示你确实已经完全理解情况。它强调双方看法的一致性，并让你的后续建议具有可信度——由此表明提案是完全基于存在的真实需求的。没有需求陈述，客户可能会认为你所建议的内容对你最好（或最有利可图），或者只是提出了一个标准建议。

如果提案是给没有参与最初讨论的人看的，这部分就更为关键了。对他们来说，这是关于这件事的第一个清晰的陈述。

同样地，这部分应该自然地连接到下一个部分。

建议或解决方案

这可能是整个提案中篇幅最长的部分，要有逻辑排列和分段（与所有部分一样），清晰明了。在这里陈述你认为符合要求的想法。这可能是标准的，在某种意义上是一个列表，如推荐的设备和备件，它们都是从已公布的信息（如目录）中提取的；或者它可能是定制的，比如通过这种方法，顾问会着手启动一个变革流程或实施培训。

在这两种情况下，这一部分的内容都需要以“利益导向”来确定，阐明优势，明确该解决方案对每个客户及具体的技术参数来说意味着什么，或将做什么。

记住，这里的销售功能有三个方面：解释、具有说服力和具有可识别性。当完成一份提案时，不要忘了你正在竞争中，你所呈现的内容可能会被拿来与其他人所提供的内容相比较。

关注客户的需求通常是吸引读者注意力的最佳方式，与客户没有明确关系的内容都不要提及。另一点尤其重要：个性化。如今，把标准化的文件存在硬盘上是很容易的，而且，事实上将一个提案修改为确实适合其他类似需求的新版本是可能的。（但是要复查，再次确认你已经改了客户的名字！）然而，它必须看起来不是标准化的。其重要性值得再次强调：它绝对不能在任何意义上看起来是标准化的。客户也许很清楚地知道你肯定接收到了很多类似的请求，但当看到你为他们量身定做时，他们仍然会心存感激。

当这部分彻底完成时，你才能开始成本部分。只有客户确实认可你所提供的价值和收益，他们才会考虑价格。

成本

成本必须明确说明，而不是看起来有所掩饰（尽管某些呈现数字的技巧是有用的，例如第五章谈到的“分摊成本”）。

必须呈现所有必要的细节，包括以下项目：

- 可选方案；
- 附加条件；
- 相关费用。

以上这些必须提供并描述清楚。我知道有一家公司，它们的一名高管与客户的总经理在火车站相遇后，这家公司失去了合同。很明显，问题出在双方的出差（尽管都是双方同意的）都按“头等舱”的标准订票，但这从来没有经过讨论，也没明确说明。

这里不是论述定价政策的地方，但请注意：

- 价格应尽可能紧密地与收益相关联；
- 在本部分必须建立或加强你所提供方案的金钱价值；
- 本部分通常包括发票明细和交易条款，一定要记住，在这里犯错误，代价往往是昂贵的（在英国，要记得明确价格是否包含增值税）；
- 海外交易，必须注意考虑货币因素；
- 可能需要与竞争对手进行对比；
- 范围数字（在某些业务中是必需的）必须谨慎使用（不要让差距太大，永远不要超过上限）。

应慎重考虑如何安排这部分内容。假设一些客户在看成本之前没有阅读过其他任何内容（这是很现实的）。对这些内容来说，你要有充分的说明，还要证明费用合理性，最重要的是在此要将明确的收益与前两者有机地联系起来。满篇干巴巴的数字，只会让人阅读疲劳，抓不住重

点。

各方面的细节

提案中还有一些需要说明的内容，如时间、物流和人员配备等。有时，这些内容最好与成本融合在一起。如果有太多项，除了如成本与时间是可以紧密结合的外，也许在下一部分内容之前要单列一个有编号的部分来说明这些内容。

这里的处理原则与成本部分相似。如时间之类的事项，必须非常清楚地加以说明，并避免一切可能的误解或疏漏。

总结或结束语

最后一部分必须对文件进行全面总结，并要发挥一些具体的作用。它的第一个任务，或许也是最重要的任务就是总结。所有内容必须归拢到一起并强调关键方面，这样结束语就能实现如下一些目的。

■ 对于客户来说，这是一个有用的结尾，并且也应该用客户认可的有效的总结来结束提案。这往往是文件中最难写的部分，同时也是一个可以让人印象格外深刻的部分。客户知道总结不容易写好，所以会尊重那些写得好的作者。

■ 它对影响决策者周围的人也是有用的，他们可能只研究总结部分的内容而不看提案的其他详细内容。

■ 它确保留给读者最后的话语和最后的印象，是关于收益和物有所值的。

此外，它也可以用于：

■ 回顾重点（以及主要收益）；

■ 强调提案实际上是双方共同的结论（如果是这样）；

■ 与行动相联系，提供行动日期和行动点及联系人（尽管在附件里说明也是一样的）；

■ 唤起紧迫感（你通常希望事情尽快定下来，但最终必须尊重潜在顾客的时间）。

请记住，这个总结必须与所谓的“内容摘要”（即在文件开头具有基本相同功能的部分）保持一致。

如何使用附录

到了这一步，附录也很关键。与其他文件一样，提案的流畅性很重要。提案的论证一定要有逻辑性，而且论证过程不能被相关内容的展开所中断，但有时又需要深入细节。尤其是当细节是技术性的、乏味的或涉及众多数字时——但是内容可能是必要的——最好不要让这样的细节延缓或中断提案论证的进程。这些细节内容可以放在附录中，但要在适当的位置标注清楚它在附录中的什么位置。具体来说，例如“这个细节将在21页的‘附录2：费用和时间安排’中找到”。附录可用于显示各种要素，如职权范围、合同细节、样例、数字和图表等。

提案的每个主要部分应有恰当的（如果可能）且令人感兴趣的标题，而且都应该从新的一页开始。

语言和布局在整个提案中都很重要，这两者都已在相关章节讨论过。

检查清单

在撰写提案前或帮助审查提案时，对下列一些问题要心中有数。

■ 是否选择了适当的格式（信件或正式公函）？

■ 是否满足各方面的需求（如决策者、推荐者和影响者）？

■ 介绍：

—— 是否包括引起初步兴趣的内容？

—— 是否包括适当的回顾？

—— 是否包括明确的目标描述？

—— 是否包括清晰且个性化的客户导向？

■ 需求陈述：

—— 是否包括潜在客户的清晰情况和需求？

—— 对未来的建议或意见是否与潜在客户的需求有具体的联系？

—— 是否参考了潜在客户的决策标准？

■ 建议或解决方案：

—— 是否包括明确且具体的建议（并且有足够的适当的可选方案）？

—— 是否包括建议与需求的关系？

—— 是否包括关于建议如何满足采购标准（满足客户需求）的陈述？

—— 是否包括收益参考（而且是针对特点的合理比例）？

—— 是否包括建立信誉的证据或证明？

■ 报价表：

—— 是否与收益相联系（有形或无形）？

—— 是否包括影响成本的所有因素？

—— 所有项目是否都直接明确？

—— 是否物有所值？

—— 是否尽可能提出有利的价格（例如分摊，如果恰当的话）？

■ 结尾：

—— 是否提供了令人印象深刻的总结？

—— 是否总结了所有内容？

—— 是否与具体行动相关联？

■ 其他结尾元素呢？附录和附件（如宣传册、情况介绍及展品）都完成并检查过了？

■ 封面信真正为提案添加内容了吗？

封面信

说到上面的最后一个问题，封面信的质量是值得强调的。这是一封很重要的信。尽管它通常表示“提案已完成”，但应该起到更大的作用。

封面信是一个机会。一封好信可以：

■ 示例和强调提案的要素（甚至重复要点）；

■ 介绍一些关于组织和人员的内容；

■ 与具体情况相关联（例如，说明需要另一个会议，呈现会议如何有用，甚至采取行动帮助安排会议）；

■ 提升整体外观；

■ 最重要的是，起到表示礼貌的作用。

举个例子有助于将这些好处解释清楚，并且也能突出和例证说服性写作与标准的以管理为导向的写作两者间的本质区别。

下面的信件是我给一个大酒店打电话咨询为培训课程预订房间的事项后收到的。这是一封简单的信件，但附有宣传册和其他细节：一个类似于提案的文件，文件包含比信中更多详细的潜在成本。

这个提案包含所有“设施”（多不吸引人的词）的套餐，含有36个建议菜单、用于填写具体详细需求的表格以及其他内容。

样信

尊敬的福赛思先生：

如昨天与您的通话一样，我很高兴您有意在未来的某个时间在我们酒店举办一场会议和午宴。

我很乐意为您奉上我们的宴会宣传册和房间平面图，如您所见，我们的一些房间能理想地满足您的需求。

现阶段，我想非常高兴地为您提供我们的优惠……（这么多）……包括以下内容：

■ 早餐咖啡及饼干；

■ 三道菜的午餐及咖啡；

■ 下午茶及饼干；

■ 高架投影仪和活动挂图；

■ 白板和铅笔；

■ 房间租用；

■ 服务及税费。

我相信这些能获得您的认可。

任何时候您若想要参观我们的设施并进一步讨论需求，请随时联系我。同时，针对以上所列内容的任何问题，我都很乐意回答。

此致

让我们来看这封信。这并不是该领域的典型提案。它看起来很有礼貌并且提供了一些信息，否则就太糟糕了。抛开细节（和标点符号），以下几点立即浮现在我的脑海中（我当时在页面上做了这些注释）。

■ 我不想看到他们的喜悦（当然他们想做我的生意），如果从关于我、我的需求和我的情况等相关事项开始会更好。

■ 我没有举行“会议和午宴”——我已经解释了是培训班的要求——这是他们的术语，而不是我的（而且由此可见这封信是标准文件）。

■ 培训课程不是在“未来的某个时间”，我说明了日期。

■ 接下来他们表达了更多的高兴。我对收到的手册将能为我做什么更感兴趣，而不是对发送这些宣传册能为他们做什么感兴趣（是的，人们的确经常在写作中使用这些词，但它看起来很老套，而且我认为我不会在演讲中使用它们）。

■ 此外，虽然房间平面图是有用的，但我不认为这是个宴会，而且“宴会宣传册”一词似乎不对——这是他们的术语而不是我的。

■ 关于成本的部分以“现阶段……”开头，似乎意味着“稍后我们可能会通过谈判获得不同的价格”（即使他们会这样，我相信他们也不是想表达这个意思）；而且希望它们“获得我的认可”的成本描述并不是最好的表达方式。

■ 提供参观安排肯定是最有希望的潜在客户想要的，而且酒店应该发出一个正式的邀请，使它很容易实现并被客户定位为自然而然的下一步。

■ 说“问题”就意味着失误（最好提供更多的信息）。

■ 结尾是无力的，并且将行动的主动权留给了收信人。

还有一点，这封信整体看上去是以自我为中心的、标准格式的和公式化的，而且几乎没有对发送的简单提案有任何的添加；事实上，它削弱了提案。

样信：另一种表达方式

尊敬的福赛思先生：

培训研讨会：为您的会议顺利进行做好安排

我相信，您的培训研讨会将在这里办得很好。让我解释为什么。按照您的描述，您需要一个商务环境，没有打扰，必要的设备要齐全。场地要合适。

我们的×××房间是多个定期成功举办此类会议的房间之一。它目前在您提到的日期7月3~4日尚可预订。适合会议的套餐示例如下：

■ 早餐茶/咖啡和饼干；

■ 三道菜的午餐及茶/咖啡；

■ 下午茶/咖啡和饼干；

■ 白板、铅笔及每位参与者的名牌；

■ 房间租用（包括使用高架投影仪和活动挂图）。

每人费用为×××，包括服务和税费。

或者，您若希望讨论其他方案，我们也将乐于满足您的具体需求并使所有的细节恰到好处。

您肯定想看看建议的房间；也许我可以给您打电话以便您方便时安排参观。同时，附上我们的会议手册（您将在第3页看到我们的×××房间）。会议手册、房间平面图及我们的完整提案，将使您能够开始计划如何在这里举行会议。

感谢您对我们的关注，期待很快能够与您再次通话。

此致

此刻不妨稍微离题一点，我要再次强调以自我为中心的坏处或不以自我为中心的好处，这都是值得的。

避免以自我为中心

一个例子很快就可以说明以自我为中心是多么不合适，其中提出的每一个想法都是从作者的角度出发的。下面用我自己的公司作为例子。

试金石公司

■ 试金石培训咨询公司（Touchstone Training & Consultancy）成立于1990年，专门提供营销和沟通技能培训。

■ 我们以提供一种非常实用的方法而感到自豪。

■ 我们的服务范围包括为个人提供商务写作（包括报告写作）课

程及帮助个人提升演示技能。

■ 我们很高兴与您讨论您的需求，并发起会议为您准备定制的解决方案。

虽然这里有一定量的信息，例如，知道了一家公司已经运营了二十多年，表示它可能已经做了正确的事情，但这种方法的效果是平淡无奇的，并且似乎缺乏与潜在客户深入联系的意愿；它也容易使公司的不足很突出，例如什么是“实用的方法”，我会拒绝将其转化为卖点。我想说的是，将信息集中于读者的需求并据此措辞效果会更好，例如，不妨以“更好的沟通能实现什么”及“我们该如何帮助它们实现”来开头。这个理念及其积极的一面，已经在封面信（提案的推荐信）的内容中有深入讨论。

前面讲的或许有些挑剔，我想我必须试着发现第一封信中的亮点。这封信无疑还有改进的空间，但我认为用另一种表达方式写成的样信更得体。它与初始样信最大的区别是改进了对于客户的专注程度。

这样的开头陈述会获得所有会议组织者的认可（它的目的是让会议组织者说“那就是我想要的”并感觉到作者了解他们的需求）。这样的封面信更有互动性且有更好的整体“感觉”。有趣的是，小变化能产生大不同。这封信很重要，并且，越是比上述情况更复杂，提案更详尽，越是如此。如果它令人很感兴趣，它可能是第一个被阅读的。它为其他信息奠定了基调。

封面信永远不应该像一件例行的行政事务那样被处理。它起到（或应该起到）一定的说服作用，这种作用是任何形式的提案都必须具有的。如果没有内容丰富和令人印象深刻的封面信，整个提案的效果就会被打折扣——也许被大打折扣。

假设提案安全送达并被阅读，还有一些要点可能需要考虑。

提案呈现

一些提案就像一封信一样被寄出去，一旦来到潜在客户面前，它们能起多大作用就完全听天由命了，尽管人们会通过信件和电话等多种形式跟进（坚持在此过程中能够产生作用）。

我们需要注意的是：慎重考虑电子邮件提案。据我观察，越来越多的电子邮件被自动发送，因而人们也就几乎都不管它们是怎么出现的。虽然它们能在恰当的时间有效送达，但一封电子邮件可以在一瞬间被删除，并且不像邮寄的打印版本那样看起来更精致。此外，它也可能不会被转交给所有参与决策的人员。这一点务必要问清楚，如果对方选择电子邮件的递送方式，那么就发送电子邮件，但要确认需要发送给哪些人，也可考虑打印出精美的文本来寄给对方（按时间要求的紧急程度选择邮件、快递或其他任何方式）。

通常，复杂的提案——特别是涉及多人决策时——需要正式演示。这有两种方式：一是提案已经发送并随后给那些读过（或应该读过）文件的人做一个演示；二是先做演示，将详细的提案留下来作为演示内容的永久存档。

如果演示是在提交提案之前，那么提案要体现它是什么。例如，提案要提供比演示内容更多的细节。有时将提案延期至演示后完成是可以的（经潜在客户同意），这时提案要包含所有对演示反馈进行修改后的最终内容。

这两个部分之间应该有紧密的联系，这样才能清楚演示内容与提案有何关联。极少有提案会被逐字阅读。但是，关于所写内容的额外解释、例子和例证很重要。

比如一个有八个主要标题的提案，如果大家在会上讨论了九项或十

项（当然没有解释），会让人很困惑。如果提案的准备工作和演示工作是重叠并密切相关的，那么将对演示者很有帮助。

这里的最后一点可能很有用：我知道的是不止一家公司用更大的表格或字体为他们自己打印提案的“演示版本”。这可以让做演示的人更容易看到，同时也给任何帮助演示顺利进行的注释内容提供了额外的空间。

赢得关注

一个好提案的秘诀在于注意细节及精心准备（特别要对客户在某方面的需要给予重点关注并尽可能满足）。作为本章的最后一点，我不由自主地想提及Video Arts公司的培训电影《提案》（*The Proposal*）（我当然强烈推荐）。

这部电影讲述了一位努力完成提案的销售人员的故事。他幻想着采购人员会因为他那完美的提案和签订订单的确定性而满怀期待且兴高采烈地接待他。但是有个声音打断了他：“事实是那样吗？”——他的想象变成了一个不太乐观的景象。在提案交付时，我们看到采购人员约翰·克利斯（John Cleese）坐在桌子前，一副愁眉苦脸的样子。他正在将Alka-Seltzer泡腾片慢慢地放进玻璃杯中，泡腾片发出的嘶嘶声让销售人员很不安。

当你坐下来写提案时，你的脑海中几乎不会有更好的画面。如果你致力于让自己下次与这种障碍进行斗争，你必须仔细思考并投入足够的精力。

<<<练习>>>

同样地，检查你自己的工作是有用的。显然，一份提案不仅要可读，而且要真正有说服力，这是很重要的。作为补充思考，请检查论证所占的比重，因为最新研究表明，设置太少的具有可信度的重点会削弱提案的力度，但太多的点也会被视为枯燥、不恰当或令人绝望的，尤其是密集地列出太多无足轻重的“优势”。尽管可能有例外，但在关键点上，似乎是5~7个为宜。

<<<要点总结>>>

■ 始终记住报告和提案是截然不同的。

■ 确保提案反映了已识别的潜在客户/客户的需求。

■ 不要以自我为中心；提案是用于说服客户的，这需要关注客户。

■ 提案要表达出你提供的方案是好的，也要让你有别于其他竞争对手。

■ 始终将提案与后续行动紧密相连。

■ 不仅只是写一个好提案，也要很好地将其包装和呈现出来。

第七章
布局和呈现的贡献

页面看起来如何
标注重点
展示工具
包含的其他内容
整体包装

报告或提案的呈现方式很重要。它会影响很多事情，包括报告或提案是否被阅读，被多仔细地阅读，以及客户阅读时的心境。我们现在应该说，近几年来，普遍的呈现标准有了显著的提高。现代设备、电脑和激光打印机等的遍及，意味着即使是最小的公司，也能做出非常专业的成果。如果你想要彩色打印某样东西，或你想要将一个表格转化为某种形式的图形，那么这两件事（或更多的事）都可以通过一个按钮实现。即使涉及学习曲线，大多数人也越来越能轻松使用各种现代化设备来实现结果——因为技术总在向前发展，所以我们需要持续学习并掌握这些技术。

不管你的报告或提案需要什么样的复杂程度，你都应该知道那些接收你文件的人也毫无疑问地在定期接收其他人的文件。如果其他文件的标准很高，并且很有可能是这样，那么你的文件必须要看起来也很好或更好。

同样地，没有一个成功的魔法公式，但有一些要记住的事及一些供选择的工具。所有这些都是为了增加清晰度或给予适当的重视。因此，本章将讨论一系列整体呈现的因素。顺便说一下，这里没有建议，每一份报告或提案都应该整合所有这些因素。事实上，这些工具不应该被过度使用，否则，效果会不尽如人意，而且，即使是有用的强调，也会变得生硬而不恰当。

在我们讨论文件这一因素的应用领域之道，请思考：大多数人都不会逐行地仔细阅读业务报告或提案。他们读了第一部分——几行或更多一点——然后就开始浏览全文件。文件呈现的方式及图表的种类和侧重点，有可能使他们慢下来，关注你想要突出的重点。

如果你怀疑吸引注意力的重要性，那么请参考一项研究。南安普敦大学（Southampton University）的科林·梅森（Colin Mason）教授领导了一项关于潜在投资者如何阅读目标公司的市场计划的研究。研究中使用的都是重要的文件，其基本都是60页，但是平均阅读时间只有8分钟，所以潜在投资者几乎没有足够的时间仔细阅读文件，更不用说长时间的研究。另外，我也想到一项雇主如何筛选员工简历的研究，其研究成果也支持这个观点。

你的文件必须要真正获得阅读，而且还要被很快地阅读。文本的开头部分很重要，它们看起来如何以及是否能容易地找到线索并锁定文中看起来有趣的特定区域也都很重要。所以，下面让我们看看报告或提案的呈现具体是如何起作用的。

这里有四个主要方面需要注意：图形和页面布局，展示工具的使用

（如图表），适合特定情况的备选方案（如附录）以及文件的整体包装（装订等）。

页面看起来如何

在本章，这一点虽然是首先要提到的，但事实上也没那么复杂。

页面的空白区域与页面上的内容一样重要。如果文字密集，一部分内容与下一部分内容连在一起，那么任何预期的重点都会被削弱或丢失。此外，这样会让人看起来不舒服，并且似乎更难阅读。

所以，页面布局的第一条规则就是使内容有间隔。尤其是在长篇报告中，所有的标题与接下来的内容，甚至段落之间，都需要足够的间隔使其看起来舒适。页边距不应太窄。记住，很多这些文件的收件人倾向于在页面上进行标注。收到时很干净整洁的文件，在有人为准备会议而读过它之后，有可能会看起来很凌乱。假设读者要做备注，那在页面留下足够的空间就会很方便。

现在我们依次看看页面上的一些不同方面及其安排。

页面布局

下文的样页举例说明了几个文件排版方式。现在，很多这样的格式是Word程序的一部分。这样的标准格式很容易修改，或者你也可以根据需要创建新的格式，但你要确保选择了能达到自己目的的格式。

样页

1. 说明

本页就现有的各种可能性提供了一些例子。因为需要一些文本，它突出了一些布局时可整合的关键要素。这些将在文中进行更详细的阐述。

2.关键要素

标题需要鲜明，从而可以使浏览页面和选择具体的项目或主题更容易。另外，用项目符号来突出子标题是有用的。下面是用来标记重点对象的其他方式。

■ **粗体：粗体字**即使在句子中间也很**突出**，这不仅仅可以用于标题。

■ 大写字母也很有用。

或者，每个项目单独成行，可以更容易阅读（可以用破折号或短线开头）：

—— 这使各要点区别于正文；

—— 它也可以将具有相同属性的内容放在一组。

这种列举可以这样开头："这里有三个关键因素……"然后你可以编号：

1.首先，有……

2.其次，有……

3.等等

划分章节

如果编号的主标题太长，则需要对其进行分解。这时用副标题很容易就能完成，如上一段。其他要素也能以类似的方式进行处理。

例如，一个关键的句子像这样缩进，立即显得很突出；粗体加强了效果。

这样在常规文字的行之间显示，效果很明显。*

3. 结尾

为了使页面完整，你应该注意给出的示例要与整体布局相关。通常，在这个页面如此小的空间里用这么多不同的格式是不恰当的。如果过度使用元素，页面会变得很凌乱。

*也可以用斜体字表示。（脚注是有用的。）

字体

可选择的字体也很多。以各种方式标注或改变都是有用的，但在一种文件中使用太多的字体将使其变得凌乱。

大多数组织撰写文件时采用标准布局，并且最重要的是，这些标准布局是为了尽量契合它们的信笺风格而设计的，此外还可以反映公司的形象和风格。一致的外观是很明智的，例如，在一个客户的文件中，列举的所有项目的长短尽可能相同。

字号

字号可以比字体进行更大程度的变化。较大或较小的字号往往在有特定目的的情况下使用，例如：

■ 标题页或标题的字号较大；

■ 脚注或不太重要的文字字号较小。

标注重点

有一些方法可以使文本的某一部分很突出，或者因此而使其他内容成为背景（其中一些参考页面布局示例）：

■ 大写字母；

■ **粗体**（可用于标题，也可用于突出显示文本中一个字或句子，参见样页）；

■ 斜体；

■ 下划线；

■ 缩进，这种格式通常与项目符号结合使用，如“标准符号”一样，它也有多种样式——这是一个适合所有风格文件的工具。

所有这些工具并不相互排斥，有些可以用粗体、大写或两者兼有，任何其他合适的组合也能起到相应的作用。

> 另一种格式是将段落放在方框里。这比较适用于旁白，一些与上下文联系不紧密的内容（如摘要），或任何需要特别区分的内容。本书中的方框就是典型的例子。

编号

编号对读者能够轻松找到一份文件的脉络很重要。如果读者想找到一个特定的项目，有了编号就不用从头到尾地阅读并来回地找。

页面始终应该编号，有时标题也需要，副标题也可以编号。当然，项目符号的使用可能会减少对编号的一些需求。正式编号也可以这样使用：

1用于主标题，1.1，1.2，1.3等用于副标题，甚至可用于段落。（这并不适合所有的文件，因为它看起来很正式，而且容易让人与老式公文相联系。）

除了1.2.3.，还有很多别的编号方式，包括i）、ii）、iii），a）、b）、c），A、B、C。因此，我们要有一个不会引起混淆的编号层次结构。请务必仔细检查并确保你的编号方式保持一致。还要复查，比如当你这里有三个要点时，你确实说三点就结束了。在你思考时，这很容易遗漏。（如果你在这本书中看到有遗漏的例子，请让我知道！）

这里的规则是复杂性决定编号层次。如果文件长且复杂，那么编号必须格外清楚；如果你知道围绕这个文件将要进行很多讨论，那编号也很重要。

分页

你可以选择让每个主标题都从一个新页开始。（也可以不分页，如果分页会导致太多的空白，文件可能看起来很奇怪而且浪费纸张或空间。）

示例

一个建筑公司习惯性地用很多令人印象深刻的插图来制作提案，但这在该行业并不是独一无二的。

为了使他们的提案更令人印象深刻，建筑师们将整个提案文件的大小翻倍（在A4纸的基础上）。然后他们进行一些简单的调查确认客户对此的反应，最终发现他们的潜在客户和现有客户都不欣赏他们精心准备的文件。为什么呢？原因很简单，这些加大的文件不适用于传统的归档系统。这意味着从他们的角度看起来完美的事，反而引起了问题且常被视为不便甚至是个麻烦。

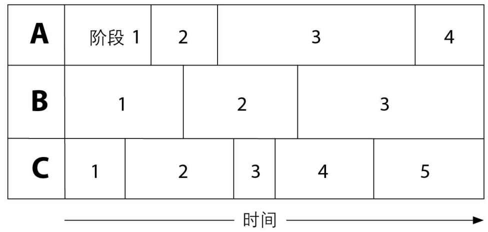
这个案例的寓意在于：创造性在客户的需求和便利面前都要排在第二位。在这种情况下，文件制作者不得不将提案文件恢复为最初的格式。

展示工具

因为不是所有的内容都可以通过文字得到最好的表达，所以有必要用一些工具建立更高的清晰度。比如第五章中的柱状图，可用于展示数字和财务信息。以下内容具体介绍了一些这类工具。

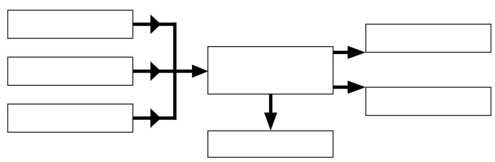
项目时间表

项目时间表是一个对多阶段且时间相互重叠的项目进度进行可视化呈现的工具。



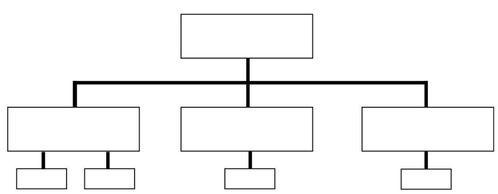
流程图

流程图更复杂，或者说它是为了呈现更复杂的内容，最好用于表达相互关系。



组织架构图

这可以用于描述整个组织或项目团队。它通常描述一个层次结构，但不一定是指人员组成。



图片

虽然图片并不是在任何地方都适用，但如果需要，那么它们也可以起到很好的作用。图片最好是与说明性文字配合使用，而且应与正文的相关表述一致。

所有这些工具都是越简单越好。两个特定图形比一个过于复杂的图形要好。使用多种颜色可以增加清晰度（即使报告的其他页面都是黑白的），而且这种方法正在被越来越多地使用，因为打印成本降低，而且打印质量提高了。然而，请记住，只是简单地添加第二种颜色是不会以任何方式来弥补书面信息中实质内容的缺乏的。

有时候需要在“完美”与制作这种展示工具所需的额外时间之间妥协。如果没有它们，清晰度不足，那么请花点时间制作，它可能会使结果有天壤之别。

包含的其他内容

在有关提案的一章中提到了附录，我不会重复那里已经讲过的内容，但要强调如此安排的关键作用是让更长的详细内容与主要内容区分开。这些内容越有技术性，越是详细，将它们与正文分开就越重要。

无论其他内容是什么或有多少，它们必须和文档的其余部分一样呈现。事实上，如果它们是为了添加重要的细节，那么可能需要特别注意，不仅要输入信息，打印的材料可能也要在附录中附上。从复印的新闻剪报到技术文献和手册等，这些附加材料都可以被完全合法地包括在内。不管以何种形式添加，唯一的标准是收件人认为它是必要而恰当的。

某些文件需要索引，尽管这不如目录页或内容页（两者均已在提案中提到）那么常见。要确定的关键点是读者们永远不会来回翻页面，也不会问为什么没有更多的如何找到具体项目的指引。

整体包装

报告和提案不能像一沓未包装的纸一样发送出去。因此，它们得到什么样的保护将影响其呈现效果，所以选择的包装方式要根据读者需要来确定。便利也是一个因素，而且许多人喜欢可以让报告打开并且平铺的装订方法。

有以下几个选择：

■ 发送给同事的简报可以只在左上角用订书机订一下；

■ 可以将报告嵌入标准的报告封面或活页本中（一个方案是，使用透明的塑料封面，它能够直接显示信件抬头或精致的标题页），其实有许多不同类型的装订方式可供选择；

■ 报告可以用类似塑料或金属线的东西进行装订，通过个性化来识别组织、部门或发件人的身份。

因为人们在这方面有很多选择，所以这部分是个人喜好的问题。然而，你不要因为身边有老旧的和不合适的装订机而使用它们。选择合适的方式——也许对于不同的收件人你需要用几种不同的方法——并将这个工作完成好。最后一个值得注意的问题是，如果报告通过邮件递送，你想要它打动别人，请选择一个精美的信封。当然，你要保证文件送达时包装状况良好。不要忘记给超重的文件称重。如果你只是支付了一个猜测出来的运费，而最终让你最好的客户支付差额费用，他们是不会有好心情去阅读你寄送的任何东西的。你还要考虑文件的紧迫性——是邮寄快递还是使用某种速达服务。

如果你的下一个重要文件准时到达并看起来包装良好，一个障碍就跨过了。除了这些，文件必须值得阅读，然后才能获得回报。

<<<练习>>>

<<<练习>>>

作为最后检查，当你审阅一份报告或提案时，最初可能只是匆匆一瞥。所以需要考虑你的文件看起来如何。也就是说，你要考虑如何将它们展现给读者。第一是清晰度：看起来是否容易阅读和理解。第二是适当的专业度：它是否反映了你想要展示的形象。确保修饰不会影响内容或理解，并且内容和可读性与外观一样好。最好是能看出确实花费了心思，但又明智地不过于夸张；如果给人的印象是在包装上花费的时间和心思比在内容上的更多，它将不会给你加分。太多的修饰会让人们反感。（写到这个内容，让我想起曾经听说过，你“永远不要与前台有喷泉的公司做生意”。这句话的意思是说公司展示的所有形象都与实践相关联，而且所有不恰当的额外花费都来自客户。我想，这个道理也适用于书面沟通。）

<<<要点总结>>>

- ■ 确保页面布局达到目的并适合读者。
- ■ 确保页面布局的细节提供了内容的明确标识。
- ■ 使用图形工具时，确保准确强调了你想要突出的内容。
- ■ 创建合适的插图（图形或表格等）辅助说明。
- ■ 将细节问题与主要内容分开（如借助附录）。
- ■ 出于方便和给人良好的印象而进行整体包装。

后记

非努力写成，通常读之无趣。

——塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）

商务写作中最复杂的形式恐怕要数撰写报告和提案了，这是大多数人在商业组织工作中所不可避免的。正如人们所说，它无处不在。鉴于必须要写，你只有两个选择。第一个选择是写好，这样，将会使你所写的文件最大可能地实现你想要达到的目标。

第二个选择是蒙混过关，把它当作一件琐碎的杂事，得过且过，并且或许错过了过程中出现的机会。在某些方面，第二个选择似乎有些吸引力。有些人自认为认真对待是不值得的或者太费时间；有些人仍然相信他们不能改变自己认为是“固定”的风格。但对大多数人来说，稍做思考，就知道第二个选择根本就不应该成为一个真正的选项。

工作中通常有太多的内容与报告和提案密切相关，以致它们必须被更加认真地对待。结果是否会受影响，你的形象和预期是否如你所希望的那样，都是撰写好的报告和提案需要关注的事。

当然，这不是偶然发生的，其重要性也很容易被低估。（我看到有人说写作很容易，所有需要做的就是想想所有你知道的词，将其中一些按照正确的顺序写下来。）它当然需要一些努力，特别是当你感觉在按照自己的方式写作时。但是，所有成功的要素基本上都是常识。准备工作非常关键。一个出色的、合乎逻辑的结构创造承载内容的核心，并且开头要清晰而有吸引力。语言也很重要。如果你有明确的目标，简洁的表达及恰当的描述方式和语言风格，人们会更加愿意阅读。

记住以上这些原则，任何必要的新习惯都能够迅速被建立起来并替代旧习惯。你会发现，通过一些思考和练习，写作会更容易、更确定，并能与你的目标和预期读者很好地匹配。反过来，这又会使你的目标更有可能达成。即使是最出色的写作也挽救不了一个糟糕的提案，但是会美化你提交的任何提案，使其更有可能按照你设想的方式得到读者的研究、考虑和采纳。

通过练习，你也会发现这样的写作所花费的时间越来越少。良好的准备工作尤其可以避免费尽心思的重写，而且只要能对它进行更多的思考，就能使你对材料的编辑从一开始就更接近它的目标。如果能及时完成写作，提案和报告就会变得不那么麻烦，这本身就能让你按照正确的方式思考。

毕竟，发现你所想的正好是用来表达观点的恰当语言，是有一定乐趣的；发现它起作用并被很好地接受，则更有乐趣。毫无疑问，专业的作者在努力让目标按自己喜欢的方式实现时，承受着和所有人一样多的痛苦。但他们也把写作视为一个令自己满足的过程，即使这是事后诸葛亮，正如作家迈克尔·卡宁（Michael Kanin）所说：“我不喜欢写，但我喜欢写完。”

所以，下一个你必须写的文件将为你提供一个特别的机会。阅读本书后，你会了解一些帮助创造良好商务写作的因素。无论你当前的风格和标准如何，你都可能有新的东西可以尝试，也可能有旧的东西值得去

改变和改进。

总之有两件事：第一，一些提醒（见专栏“一些写作规则”）；第二，……

一些写作规则

在办公室的墙壁上，你可以看到以下规则的各种版本。所有的语言都是用一种有趣的方式来表达观点，从而使规则更易于被记住。

■ 避免不恰当的缩写。

■ 检查有无漏字。

■ 注意正确使用形容词和副词。

■ 注意断句。

■ 不要使用双重否定。

■ 我只告诉你，情况很重要。

■ 像一个连词应该做的那样连接好句子。

■ 不要用非必要的逗号。

■ 恰当使用省略号很重要。

■ 最好不要不必要地拆分不定式。

■ 只有专有名词应该被大写。一句话应该以大写开头，以句末点号结束。

■ 在合成词中使用连字符，而不是让任意两个单词组成短语。

■ 在信件、报告和类似的文件中，使用逗号来区分一系列项目。

■ 请注意已经闯入你的语言的不规则动词。

- 动词必须与它们的主题一致。
- 作者不得改变观点。
- 以介词结束句子并不妥当。
- 像躲瘟疫那样避免陈词滥调。

我想把最后的话留给一位特别多产的作家——艾萨克·阿西莫夫（Isaac Asimov）（他写了近五百本书，主要是科普作品和科幻小说）。当被问及如果说他只有六个月的时间他会做什么时，他只是简单地回答：“更快地打字。”显然他是一个热爱写作的人。但他的答复也是语言力量的一个很好的例子。想想他的回答多么真实地反映了他自己对生活、工作和读者的态度，而且只用了简短的两个词。

附言

通常，提案和演示必须相互配合才能成功赢得商业机会。一个好的提案及为制作它而进行的思考，都有助于准备一个好的演示方式，但同样地，一个好提案的效果也可能被乏味的演示削弱或破坏。鉴于这种联系，在这里提及另一本我写的题为《演示文稿排毒》（*The PowerPoint Detox*）的书是恰当的。它解决了众所周知的“PPT依赖症”的问题，其中太多的演示变成了一个冗长文字幻灯片的沉闷之旅，主持人经常逐字阅读，更糟糕的是他们脱离观众，自顾自地读。这本书建议避免这种习惯，它最好的结果是会削弱演讲的力量——最糟糕的则会断送提案——并提供一些方法让演示更生动。

通常，报告和演示会一起进行。《演示文稿排毒》一书也提到了报告和提案引用糟糕的幻灯片的情况，尤其是那些有太多密集文字的幻灯

片。因为事实上，它们只不过是简单地从文档中直接抽取了几页或者一部分。不要这样做，是本书传递的一个信息；幻灯片值得根据需要制作，这样才能起到应有的作用。

反过来，在这里还有一点值得一提：在写报告和提案时，写那些能为报告或提案创造好页面的内容。不要为了缩短制作相应幻灯片的时间，而试图修改你知道将会是报告理想内容的东西。你可能知道幻灯片和报告都是必要的，但幻灯片和报告页面是不同的，它们起不同的作用，每个都必须完成它们的特殊任务。尝试结合这两个任务，最终肯定只会导致一个糟糕的幻灯片和一个不充分的报告。让它们分开，并将它们分别做好。